



**LISBOA
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**

**MESTRADO EM
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO
RELATÓRIO DE ESTÁGIO**

O RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA AUTOVISION

PEDRO MANUEL DA COSTA CECÍLIO

JULHO 2014



**LISBOA
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**

**MESTRADO EM
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO
RELATÓRIO DE ESTÁGIO**

O RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA AUTOVISION

PEDRO MANUEL DA COSTA CECÍLIO

ORIENTAÇÃO:

**PROFESSOR DOUTOR JORGE FILIPE DA SILVA GOMES
DOUTOR DIOGO VALADARES SANTO**

JULHO 2014

AGRADECIMENTOS

O meu muito obrigado aos meus familiares pelo apoio que me dedicaram em todos os momentos, constituindo sempre um grande incentivo e motivação.

Ao meu orientador da AutoVision, Dr. Diogo Santo, a todos os elementos do Departamento de Gestão de Recursos Humanos com quem tive o prazer de trabalhar durante o Estágio e a todos os que me acolheram, acompanharam e tornaram possível a oportunidade de poder estagiar na empresa e poder desenvolver este Relatório de Estágio, os meus sinceros agradecimentos por todo o apoio, orientação e sugestões dadas.

Os meus agradecimentos ao meu orientador, o Professor Doutor Jorge Gomes, pela sua disponibilidade, atenção, orientação e apoio ao longo da elaboração deste Relatório.

Um agradecimento especial a todos os que contribuíram para que fosse possível a realização deste trabalho.

ÍNDICE DE ACRÓNIMOS

AVP – AutoVision People

AVS – AutoVision Serviços

CTT – Contrato de Trabalho Temporário

GRH – Gestão de Recursos Humanos

R&S – Recrutamento e Seleção

RU – Relatório Único

ÍNDICE

RESUMO	7
ABSTRACT	8
 CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO	 9
 CAPÍTULO II - REVISÃO DA LITERATURA	 10
2.1. A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS.....	10
2.2. O PLANEAMENTO DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	13
2.3. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	14
2.4. A IMPORTÂNCIA DO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NAS EMPRESAS	15
2.5. AS FONTES DE RECRUTAMENTO E AS RESPECTIVAS TÉCNICAS	16
2.5.1. RECRUTAMENTO INTERNO.....	17
2.5.2. RECRUTAMENTO EXTERNO	19
2.5.3. RECRUTAMENTO MISTO	20
2.5.4. ANÁLISE DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO	20
2.6. A SELEÇÃO E AS RESPECTIVAS TÉCNICAS.....	21
2.6.1. ANÁLISE CURRICULAR	22
2.6.2. TESTES	22
2.6.3. ENTREVISTA	23
2.6.4. REFERÊNCIAS	24
2.6.5. DINÂMICAS DE GRUPO.....	24
2.6.6. ANÁLISE DO PROCESSO DE SELEÇÃO	25
 CAPÍTULO III - CARACTERIZAÇÃO DA AUTOVISION	 26
3.1. A AUTOVISION EM PORTUGAL.....	27
3.2. MISSÃO, VISÃO E VALORES DA AUTOVISION	28
3.2.1. MISSÃO.....	28
3.2.2. VISÃO.....	28
3.2.3. VALORES.....	29

CAPÍTULO IV - DESENVOLVIMENTO DO ESTÁGIO	29
4.1. ENQUADRAMENTO DO ESTÁGIO	29
4.2. MODELO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO - AUTOVISION	30
4.3. DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DE ESTÁGIO	33
 CAPÍTULO V - ANÁLISE DA EXPERIÊNCIA DE ESTÁGIO	38
5.1. CRUZAMENTO DA REVISÃO DA LITERATURA COM AS ATIVIDADES DA EMPRESA	38
5.2. APRECIÇÃO PESSOAL DO ESTÁGIO E CONCLUSÕES	40
 CAPÍTULO VI - CONSIDERAÇÕES FINAIS	42
6.1. LIMITAÇÕES DO ESTUDO	42
6.2. SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	43
 REFERÊNCIAS	44
Referências Bibliográficas	44
Referências Sitográficas	47
 ANEXOS	48
Anexo 1 - Organograma da AutoVision	48
Anexo 2 – Website Corporativo da AutoVision	49
Anexo 3 – Fluxograma do Processo de Recrutamento e Seleção da AutoVision	50
Anexo 4 – Exemplo de uma Descrição de Funções	52
Anexo 5 - Número total de Entrevistas presenciais (AutoVision People)	53
Anexo 6 – Provas de Seleção	54
Anexo 7 – Tempo Médio de Resposta e Recrutamento	55
Anexo 8 – Headcount AutoVision People (Portugal)	56
Anexo 9 – Exemplo de um anúncio para uma vaga interna na AutoVision	57
Anexo 10 – Status de Pedidos (processos de candidatura)	58

RESUMO

Para que as empresas possam colocar no mercado produtos e serviços suficientemente competitivos, torna-se essencial avaliar as formas de Recrutamento e Seleção de pessoas, visto que os Recursos Humanos são fatores importantíssimos para o funcionamento de qualquer organização.

Os processos de Recrutamento e Seleção são importantes em todas as organizações, porque é através destas técnicas de Gestão de Recursos Humanos que os candidatos podem ingressar no mercado de trabalho. É importante o empenho nesse processo para que as pessoas selecionadas possuam as competências e *skills* necessários para desempenhar as tarefas de uma determinada função.

A importância do estudo do Recrutamento e Seleção sente-se quando é efetuada a análise entre o perfil do colaborador e a função a ocupar, tendo em consideração o índice de rotatividade, absentismo, produtividade e os custos resultantes ao colocar-se o candidato certo no lugar certo. Um bom processo de Recrutamento e Seleção reduz os custos decorrentes de uma contratação errada e, desse modo, aumenta a confiança das pessoas responsáveis pelo Recrutamento.

O tema do projeto do Relatório de Estágio abordou a temática do Recrutamento e Seleção. A escolha deste tema deveu-se ao interesse particular nesse ramo da Gestão de Recursos Humanos, com o objetivo de realizar um Estágio Curricular e elaborar o Trabalho Final do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, bem como a aquisição de experiência profissional na área. O Estágio Curricular realizou-se no Departamento de Recrutamento e Seleção da AutoVision, com o objetivo de verificar e examinar que práticas e atividades foram efetuadas nas diversas fases do processo de Recrutamento e Seleção em contexto real.

PALAVRAS-CHAVE: Recrutamento; Seleção; Gestão de Recursos Humanos; Técnicas de Recrutamento e Seleção

ABSTRACT

In order for companies launch market products and services that are competitive enough, it becomes essential to evaluate ways to recruit and select people. Nowadays Human Resources are crucial factors for the functioning of any organization.

The Recruitment and Selection processes are important in all organizations, because it is through these Management of Human Resources techniques candidates will eventually start working. It is important that the commitment process for people to be placed in vacancies, whom have the competences and skills needed to perform the tasks of a given function.

The importance of the study of Recruitment and Selection is felt when the analysis is performed between the profile of the employee to occupy and the vacancy to be fulfilled, taking in consideration the turnover, absenteeism, productivity and the resulting costs to putting the right candidate in the right place. A good Recruitment and Selection process reduces the cost of hiring a wrong employee and thereby increases the confidence of the people responsible for the Recruitment.

The theme of the Internship Report project addresses the issue of Recruitment and Selection. The choices of this topic is due to the particular interest in this branch of Human Resource Management, with the aim of carrying out a internship, and therefore to prepare the final project of the Master Degree in Human Resource Management. It will be also important the acquisition of professional experience in the area. The Internship was at the AutoVision Recruitment and Selection Department, aiming at verifying and examining practices and activities that were carried out at various stages of the Recruitment and Selection process in a real context situation.

KEYWORDS: Recruitment; Selection; Human Resource Management; Recruitment and Selection Techniques

CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO

O presente Relatório de Estágio destina-se à obtenção do grau de Mestre no âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos do Instituto Superior de Economia e Gestão, assim como aprofundar a temática do Recrutamento e Seleção. Optei por realizar um Relatório de Estágio como Trabalho Final de Mestrado, uma vez que possibilitou-me uma primeira experiência profissional nesta área sendo uma mais-valia para o início da minha atividade profissional.

O Estágio Curricular foi realizado na AutoVision e teve uma duração de três meses. Estando a AutoVision inserida no Grupo Volkswagen e uma vez que efetua o Recrutamento e Seleção para as várias empresas presentes no Parque Industrial da AutoEuropa, faz com que as suas práticas de Gestão de Recursos Humanos a nível de Recrutamento e Seleção de candidatos sejam extremamente solidificadas e desenvolvidas. Como resultado, a AutoVision permitiu-me usufruir de uma aprendizagem sustentada nesta área da Gestão de Recursos Humanos.

Assim, o principal objetivo deste Relatório de Estágio é compreender como a AutoVision aplica na prática os processos de Recrutamento e Seleção, e este estudo releva-se de extrema importância, pois possibilita uma experiência de trabalho real numa empresa, o que resulta numa aquisição de mais conhecimentos relativos a esta área.

No segundo capítulo do Relatório de Estágio está presente uma Revisão da Literatura que aborda a temática do Recrutamento e Seleção; no terceiro capítulo é apresentada a empresa onde foi realizado o Estágio; no quarto são analisadas as atividades organizacionais desempenhadas. Já no quinto capítulo está presente uma reflexão crítica das práticas de Recrutamento e Seleção na AutoVision tendo em conta a Revisão da Literatura, juntamente com as conclusões; e no sexto e último capítulo constam as propostas de melhoria, bem como as limitações presentes no estudo.

CAPÍTULO II - REVISÃO DA LITERATURA

Atualmente, as organizações tentam diferenciar-se das suas concorrentes, algo que é possível através dos seus colaboradores, e conseqüentemente por via dos Recursos Humanos (Gomes et al, 2012). Assim, as empresas serão capazes de colocar no mercado produtos e serviços suficientemente competitivos (Afiouni, 2007). Para isso, torna-se essencial avaliar as formas de recrutar e selecionar pessoas, visto que os Recursos Humanos são fatores importantíssimos para o funcionamento de qualquer organização (Hint et al, 2001).

O processo de Recrutamento e Seleção tem como objetivo encontrar os profissionais que mais se adequam ao perfil exigido no mercado de trabalho, com vista ao preenchimento de uma vaga numa organização, do mesmo modo que esta obtenha os *skills* necessários para combater o ambiente competitivo e exigente das empresas, situadas num mercado dinâmico e extremamente disputado (Toffler, 1991). Segundo Gomes et al (2012), a Gestão de Recursos Humanos gere as relações das pessoas com a organização, ou seja, um profissional dentro do Recrutamento e Seleção (R&S) tem um papel fundamental na formação do quadro de profissionais de uma empresa, o qual utiliza métodos para avaliar o comportamento humano com vista à identificação das características ideais dos candidatos para o preenchimento de vagas de trabalho. Importa também referir a importância do Planeamento de Recursos Humanos que tem como objetivo identificar as necessidades de uma organização (Chiavenato, 2008). Desse modo, irão existir desafios para ambas as partes que irão requerer conhecimento, atenção e maturidade para o melhor Planeamento. Assim, será encontrada a melhor forma de realizar o Recrutamento e Seleção dos candidatos.

2.1. A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

As novas características do mundo do trabalho (globalização da economia, novas tecnologias e a reestruturação do processo produtivo) têm provocado mudanças relativas à profissionalização (Hint et al, 2001). Desse modo, as organizações procuram pessoas mais qualificadas, uma vez que estas podem acrescentar valor à organização, e é através delas que os objetivos e os resultados podem ser atingidos (Rego e Cunha, 2003). Atualmente, aos colaboradores é exigida autonomia no desempenho das suas atividades, competência, iniciativa, e trabalho em equipa, ou seja, são privilegiados os colaboradores com conhecimento, *skills* e atitudes, que transformam as suas aptidões em competências.

Dessa forma, é fundamental antever e identificar tais competências, para que se consiga colocar “o homem certo, no lugar certo” (Ordanini e Silvestre, 2008).

Segundo Storey et al. (2009), os indivíduos formam novas organizações com o objetivo de alcançar objetivos comuns. Com o decorrer do tempo as organizações crescem e sobrevivem, e à medida que prosperam, estas necessitam de mais e melhores colaboradores para exercer as suas atividades, que previsivelmente, estas acabarão por aumentar. Os mesmos autores referem que a entrada desses novos colaboradores irá criar novos objetivos distintos a nível individual daqueles que estavam inicialmente delineados na organização, fazendo com que os objetivos organizacionais e individuais sejam modificados continuamente.

Bach (2005), expressa que o papel da Gestão de Recursos Humanos modificou-se com o tempo. Assim, o papel que os Recursos Humanos têm hoje dentro da maioria das organizações é:

- Propor, definir e garantir um conjunto de normas e procedimentos alinhados com os princípios da organização e de acordo com a Legislação do Trabalho;
- Criar e operar sistemas que permitam que as oportunidades de emprego e de desenvolvimento de carreira estejam disponíveis a todos os colaboradores;
- Criar, propor e gerir meios que possibilitem uma remuneração competitiva a todos os funcionários;
- Ter em conta a diversidade com o objetivo de aumentar o capital intelectual, de modo a garantir a atualização e inovação da empresa;
- Ajudar os colaboradores e a organização a dar o próximo passo no seu processo de desenvolvimento;
- E formar para reter o Capital Humano e, desse modo, desenvolver novas competências.

Atualmente, o gestor de Recursos Humanos tem que lidar com uma variedade de assuntos e situações, com vista à elaboração de estratégias eficazes que venham a dar suporte às suas atividades (Dessler, 2003).

A Gestão de Recursos Humanos procura orientar e gerir o comportamento humano dos indivíduos num ambiente organizacional, o que poderá constituir uma vantagem competitiva para as empresas, pois têm capacidades para selecionar as

peças certas com as competências necessárias para uma determinada função, desde que tenham consciência do seu valor para ajudar a sua organização a atingir os seus objetivos, e que estejam comprometidas com o seu trabalho (Afiouni, 2007). Para Chiavenato (2008), a Gestão de Recursos Humanos possibilita uma cooperação eficaz das pessoas para alcançar os objetivos organizacionais e individuais. Para se ter talentos é necessário um Recrutamento e Seleção eficazes e um acompanhamento permanente do desempenho obtido e também uma cultura organizacional que estimule a cooperação e partilha de conhecimentos. De referir que a Gestão de Recursos Humanos atua em toda a extensão da estrutura hierárquica de uma organização onde gere o conhecimento e Recursos Humanos disponíveis (Gomes et al, 2012).

Uma organização existe para satisfazer as necessidades dos seus clientes e, em contrapartida, obter um retorno financeiro pelos produtos e serviços que concede. Segundo Ribeiro (2006), para cumprir o seu principal objetivo, a organização necessita da cooperação entre gestores, técnicos e colaboradores que constituem a sua força de trabalho.

Robbins (2000) refere que o desempenho esperado pelos colaboradores no seu trabalho e o modelo de gestão respetivo, são estabelecidos por fatores Internos (produtos e serviços oferecidos, tecnologia, estratégia de organização do trabalho, cultura e estrutura organizacional) e Externos (políticos, sociais, económicos ou tecnológicos) ao contexto organizacional.

Conforme Davel (2009), tendo em conta as atividades utilizadas pelos gestores de Recursos Humanos, o gestor deve cumprir os principais objetivos da Gestão de Recursos Humanos: ajudar a organização a alcançar os seus objetivos e cumprir a respetiva missão; tornar a organização competitiva; proporcionar à organização colaboradores formados e motivados; ou aumentar a satisfação das pessoas no trabalho. Todos estes objetivos devem contribuir para a eficácia organizacional.

O processo de Recrutamento e Seleção, efetuado pelo gestor de Recursos Humanos, procura no mercado de trabalho os profissionais que mais se adaptam ao perfil correspondente à vaga a ser preenchida na empresa (Torrington et al, 2011). Convém referir a importância do Planeamento de Recursos Humanos cujo objetivo é identificar as necessidades da organização.

2.2. O PLANEAMENTO DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Para Ivancevich (2008), o Planeamento de Recursos Humanos é o processo pelo qual a Gestão de Recursos Humanos certifica que tem o número certo de pessoas no lugar certo e na hora certa, que são capazes de completar com eficácia e eficiência as tarefas que irão auxiliar a organização a alcançar os seus objetivos. As necessidades futuras de Recursos Humanos são determinadas pelos objetivos e estratégias da organização. A procura de Recursos Humanos é o resultado da procura dos produtos ou serviços e níveis de produtividade da organização.

Segundo Stoner et al (1999), o Planeamento de Recursos Humanos tem como objetivo assegurar que as necessidades dos colaboradores (futuras e atuais) sejam satisfeitas analisando-se para isso os fatores Internos e Externos.

A Gestão de Recursos Humanos (GRH) surgiu devido à necessidade de controlar as pessoas que trabalham numa organização. Inicialmente referia-se apenas a horas de trabalho, faltas e salários. Atualmente, a Gestão de Recursos Humanos tem inúmeras atividades, o que resulta numa maior responsabilidade e importância para o sucesso de uma organização (Gomes et al, 2012).

De acordo com Robbins (2000), a Gestão de Recursos Humanos realiza a análise de funções, o que corresponde a um processo que visa definir os vários cargos dentro da organização e o que é necessário para desempenhá-los (a nível de especificações, qualificações, aptidões e *skills*). A recolha de informações através da análise de funções permite à GRH conceber a sua descrição e especificação: a descrição de funções é uma declaração escrita do que consiste a função ou tarefas a desempenhar, por exemplo. Já a especificação de funções refere-se ao nível de qualificação que o ocupante do cargo deve ter para poder desempenhá-lo com sucesso (conhecimento, aptidões e *skills* necessários para um desempenho eficaz).

A nível prático, a descrição e a especificação de funções são características a ter em conta quando os gestores de Recursos Humanos recrutam e selecionam novos colaboradores (Robbins, 2000). Assim, a descrição de funções é utilizada para descrever o cargo a potenciais candidatos; já a especificação de funções descreve quais as qualificações necessárias para um colaborador conseguir desempenhar um cargo e ajuda a determinar se os candidatos possuem as qualificações necessárias (Chiavenato, 2008).

Só é possível recrutar o candidato certo se a organização souber previamente o perfil desejado para cada função, a nível das características pessoais e profissionais necessárias para efetuá-la com um bom desempenho, pois o sucesso no processo de

Recrutamento depende de uma descrição da função e perfis bem delineados. Estas informações facilitam o Recrutamento, Seleção e posicionamento dos candidatos a cada função (Rego e Cunha, 2009).

As organizações necessitam de contratar novas pessoas para integrarem os seus quadros, com vista à substituição de colaboradores (devido a não cumprimento de objetivos, saídas voluntárias ou involuntárias, entre outros) ou aumentar o *Head Count* caso esteja numa fase de crescimento e expansão (Gil, 2001). Para isso é necessário realçar a importância do Recrutamento e Seleção de pessoas.

2.3. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Assim, o Recrutamento e a Seleção são duas fases do mesmo processo, ou seja, a entrada de profissionais que uma organização necessita (Rego e Cunha, 2009). O objetivo é colocar a pessoa certa no lugar certo, ou seja, o candidato deverá ter um perfil adequado para o exercício das funções exigidas pelo cargo (Gomes et al, 2012).

O Recrutamento tem de procurar profissionais qualificados e que cumpram as exigências da organização, bem como atrair esses profissionais ao oferecer ao mercado oportunidades de emprego que pretendem preencher. Para ser eficaz, o Recrutamento deve atrair um conjunto de candidatos de modo a que sigam para o processo de Seleção (Araújo, 2006).

Importa referir a imagem que uma empresa tem no mercado de trabalho. Uma organização reconhecida positivamente e com boas referências no mercado tem uma maior probabilidade de atrair um maior número de candidatos. No entanto, um processo de Recrutamento mal conduzido transmite uma imagem negativa da empresa (Gomes et al, 2012).

O Recrutamento concebe as bases para o processo de Seleção. Se os candidatos não tiverem um perfil adequado para as vagas em aberto, não será possível efetuar-lo (Plumbley, 1985).

Já a Seleção é o processo de escolha de pessoas com as qualificações certas, dentro de todos os candidatos, que possam preencher as vagas em aberto (Chiavenato, 2008). A decisão acertada sobre o candidato que irá ocupar a vaga dependerá do esforço da organização e para isso, é necessário que a empresa utilize corretamente as ferramentas existentes e determine quais as fases do processo de Seleção de candidatos

que deverá utilizar (Lacombe, 2009). Assim, a organização, na Seleção dos candidatos, deverá escolher um profissional que possua os requisitos e *skills* necessários para o exercício da sua futura função e que se adapte bem à cultura da organização (Limongi-França et al, 2002). Como resultado, existe uma redução dos problemas Internos numa organização como o *turnover*, absentismo ou conflitos (Bohlander et al, 2005).

Encontrar colaboradores que vestem a camisa da organização e que trabalhem para os mesmos objetivos, implica que o Recrutamento e Seleção de novos colaboradores, reveste-se de uma grande importância numa empresa (Robbins, 2002).

2.4. A IMPORTÂNCIA DO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NAS EMPRESAS

Atualmente, as organizações estão cada vez mais num contexto competitivo de mercado, onde o Capital Humano é uma fonte de diferenciação entre si (Gomes et al, 2012).

Neste sentido, a área de Recursos Humanos é essencial para a organização, estando refletida nos colaboradores que estão na empresa ou nos que posteriormente a possam integrar (Rego e Cunha, 2009). Com a globalização e as mudanças constantes no mercado, uma das funções da Gestão de Recursos Humanos é gerir corretamente as capacidades dos Recursos Humanos existentes na empresa, de modo a que a mesma tenha sucesso (Ribeiro, 2006). Assim, uma das áreas a ser desenvolvida pelo setor de Recursos Humanos das empresas é a de Recrutamento e Seleção (R&S). Importa referir que a importância a nível de Recrutamento varia de organização para organização, e de acordo com os ciclos económicos, crises políticas e sociais, entre outros fatores (Gomes et al, 2012).

O processo de R&S é uma importante ferramenta a qual está integrada na estratégia de negócios de uma empresa, caso necessite de se adaptar ou renovar a sua estrutura operacional (Limongi-França et al, 2002).

Segundo Gil (2001), o processo de Seleção de candidatos deverá estar alinhado com objetivos da organização, pois dentro dos candidatos existentes, a organização deverá saber como escolher o individuo com o perfil mais adequado para uma determinada função. De referir que o processo de Seleção depende de um bom processo de Recrutamento, logo a aplicação de técnicas e o aperfeiçoamento desses processos

são de extrema importância pois permitem verificar o que as organizações exigem a nível de Recursos Humanos numa determinada altura (Torrington et al, 2011).

Conforme as características dos indivíduos e do mercado, as organizações têm que criar condições de Recrutamento e Seleção com vista à identificação e integração de colaboradores no ambiente Interno da organização (Hint et al, 2001).

Desse modo, as empresas conjugam e alinham o conhecimento presente na área de GRH com os colaboradores de que dispõem, e verificam se é necessário efetuar novas contratações (Stoner et al, 1999). A preocupação das organizações em identificar quem se tornará num futuro membro da sua equipa, é algo cada vez mais recorrente, pois desejam que os seus colaboradores sejam polivalentes. Assim, é necessário encontrar pessoas que tenham os comportamentos, *skills* e atitudes necessários de modo a que se ajustem às características de cada organização (Gomes et al, 2012).

Para uma empresa conseguir encontrar e recrutar essas pessoas, deverá ter em conta as várias técnicas de Recrutamento e Seleção, que serão apresentadas nos pontos seguintes.

2.5. AS FONTES DE RECRUTAMENTO E AS RESPETIVAS TÉCNICAS

O Recrutamento é a fase inicial do preenchimento de uma vaga em aberto. Breaugh et al (2000), refere que o Recrutamento abarca o conjunto de práticas e processos usados para atrair candidatos para as vagas existentes ou potenciais. Desse modo, o Recrutamento procura atrair o maior número possível de pessoas para uma candidatura em aberto. É um processo de procurar, estimular e encorajar as pessoas a candidatarem-se, mas para isso, os candidatos deverão ter um perfil adequado à função a que estão a candidatar-se (Dessler, 2003).

Atualmente, muitas organizações têm uma Base de Dados de candidatos informatizada com o nome, idade, experiência profissional, habilitações literárias, entre outros fatores (Bach, 2005). Essa Base de Dados pode ser alimentada através de respostas a anúncios publicados pelos vários meios de comunicação ou candidaturas espontâneas, por exemplo. Ao existir uma vaga de emprego, o Recrutamento começa pela pesquisa do candidato ideal através da Base de Dados em função dos requisitos necessários para o preenchimento dessa vaga (Martins, 2001).

Segundo Chiavenato (2008), o Recrutamento é feito à medida das necessidades presentes e futuras a nível de Recursos Humanos da organização através da Procura Interna: verificar quais as necessidades da organização relativamente às suas características de Recursos Humanos, ou seja, saber as necessidades imediatas ou os planos futuros da organização a nível de crescimento e desenvolvimento: a Procura Interna deverá envolver as várias áreas e níveis da organização, e consequentemente saber qual o perfil e características que os novos candidatos deverão ter; ou procura externa: uma pesquisa de mercado no sentido com vista à segmentação de mercado de RH e à localização de fontes de Recrutamento. Desta forma, o mesmo autor refere que é necessário seleccionar as técnicas de Recrutamento adequadas para cada caso e as fontes de Recrutamento que satisfazem as necessidades da organização.

A nível de fontes de Recrutamento, Limongi-França et al (2002) referem que o processo de Recrutamento pode ser através de pessoas que trabalham na organização - Recrutamento Interno; assim como a procura de colaboradores no mercado de trabalho que não estão vinculados na empresa - Recrutamento Externo. Os mesmos autores referem ainda outro tipo de Recrutamento: o Recrutamento Misto. Stoner et al (1999) referem que quanto maior o número de candidatos para uma determinada função, maior a possibilidade de se encontrar um candidato que cumpra os requisitos necessários.

Nos parágrafos seguintes serão caracterizados cada uma das fontes de Recrutamento supracitadas e respectivas técnicas.

2.5.1. RECRUTAMENTO INTERNO

O Recrutamento Interno é efetuado com os colaboradores da própria empresa, aproveitando o conhecimento dos mesmos e dando-lhes novas oportunidades de carreira. Bohlander et al (2005) referem que o preenchimento de uma determinada vaga de um colaborador dentro da organização dependerá da disponibilidade do pessoal, políticas da gestão de Recursos Humanos, bem como os requisitos da função em aberto.

Quando uma organização dispõe de Recursos Humanos capazes de assumir os cargos disponíveis, releva um excelente nível de qualidade dos seus colaboradores. Segundo Newell et al (2000) o Recrutamento Interno é quando, existindo uma determinada vaga, a empresa procura preenchê-la através da reestruturação dos seus colaboradores, os quais podem ser promovidos, transferidos e ainda transferidos com

promoção, ou seja, poderão existir transferências de pessoal, promoções de pessoal, transferências com promoções, programas de desenvolvimento de pessoal ou até planos de carreira de pessoal (Torrington et al, 2011).

Desse modo, o Recrutamento Interno evita custos com anúncios ou agências de emprego, para além de que a organização já conhece o candidato e o mesmo já foi observado no seu local de trabalho (Robbins, 2002).

As vagas poderão ser divulgadas através dos meios de comunicação Internos da empresa com os requisitos necessários para o preenchimento da vaga, solicitando aos interessados que compareçam no Departamento de Recrutamento e Seleção para apresentar a sua candidatura ou que enviem os seus dados para posterior análise (Ivancevich, 2008).

O Recrutamento Interno exige uma série de dados e informações como os resultados dos Testes de Seleção, Avaliações de Desempenho, resultado dos programas de Formação e Desenvolvimento ou aferir quais as condições de promoção e substituição de colaboradores existentes na organização (Gomes et al, 2012).

De referir que o Recrutamento Interno apresenta diversas vantagens e desvantagens a ter em conta (Miles e Snow, 1984):

- **Vantagens:** É a fonte de Recrutamento mais próxima e rápida para uma organização; implica menores custos a nível de Recrutamento e Seleção; já se conhece o desempenho anterior do colaborador na organização; cria um clima de progresso profissional, aumenta-se a moral e a motivação dos funcionários; e é desenvolvida uma positiva e saudável competição entre as pessoas.
- **Desvantagens:** poderá não permitir a entrada de novas ideias e experiências, e consiste numa reciclagem contínua de colaboradores da organização mantém quase inalterado o seu Capital Humano. Origina o conflito de interesses, ressentimento por parte dos colaboradores que não foram promovidos e a redução da criatividade e inovação no trabalho, caso o processo não seja transparente.

2.5.2. RECRUTAMENTO EXTERNO

O Recrutamento Externo é feito com candidatos que não trabalham na organização que os quer contratar, isto é, a empresa vai à procura de candidatos que estejam disponíveis no mercado ou com o auxílio de empresas especializadas em Recrutamento e Seleção, por exemplo (Ordanini e Silvestre, 2008).

Segundo Chiavenato (2008) para se efetuar o Recrutamento Externo, é necessário avaliar quais as técnicas de Recrutamento adequadas para atrair os candidatos:

- Arquivos de candidaturas de candidatos ou candidaturas espontâneas: os candidatos que se apresentarem espontaneamente ou que não foram considerados em Recrutamentos anteriores deverão ter o seu *Curriculum Vitae* ou candidatura arquivados, pois poderá ser necessário ter um conjunto de candidatos para qualquer eventualidade a nível de substituição de colaboradores, exemplo de trabalhadores com baixa médica (Araújo, 2006);
- Apresentação de candidatos através dos colaboradores da empresa através da entrega da respetiva candidatura ou *Curriculum Vitae* (Bright e Hutton, 2000);
- Cartazes ou anúncios em diversos pontos da organização, caso de locais com grande movimentação de pessoas (Breaugh et al, 2000);
- Contactos com universidades ou escolas no sentido de divulgar as oportunidades oferecidas pela empresa ou dar a conhecer a organização através da publicidade institucional (Torrington et al, 2011);
- Anúncios em jornais ou revistas, os quais atingem uma grande fatia de público;
- Empresas de Recrutamento (*headhunting*): existem organizações especializadas em Recrutamento para atender a pequenas, médias ou grandes empresas, as quais dedicam-se à pesquisa da pessoa ideal para um determinado cargo, o que geralmente envolve as altas posições a nível empresarial (Shulman e Chiang, 2007);
- Utilização da Internet ou o Recrutamento através do sítio da empresa (*e-recruitment*). Exemplo disso, são os múltiplos sítios de procura de emprego existentes atualmente na Internet (Martins, 2001). As organizações apostaram na Internet como uma forma de Recrutamento com vista à criação de Bases de Dados, na redução de tempo na análise de *Curriculum Vitae*, ao mesmo tempo que permite aos candidatos enviarem a sua candidatura de forma rápida, para além do registo *online* do seu perfil no sítio da empresa. Segundo Martins (2001),

o Departamento de Recrutamento e Seleção irá dispor de uma vasta quantidade de candidaturas com vista ao preenchimento de atuais ou futuras vagas. As redes sociais também devem ser utilizadas para o anúncio de vagas e procura de candidatos, uma vez que divulgam a informação a milhares de pessoas ao mesmo tempo (Parry et al, 2008);

- *Training*: é efetuado através de empresas que desenvolvem programas de *trainees* para recrutar, selecionar e preparar jovens que acabaram de sair da universidades para ocupar determinados cargos após o período de Estágio (Lacombe, 2009).

Contudo, o Recrutamento Externo apresenta algumas vantagens e desvantagens a ter em conta (Chiavenato, 2008):

- **Vantagens:** O Recrutamento Externo permite a criação de talentos e novas ideias, bem como o aumento do nível de conhecimento e *skills* não disponíveis na organização atual; e reduz custos de desenvolvimento de novos colaboradores, já que a pessoa contratada efetuou a sua formação.
- **Desvantagens:** O Recrutamento Externo é mais caro; a margem de erro é maior; exige um maior tempo de adaptação por parte do novo colaborador; e poderá existir um choque de expectativas entre candidato e organização.

2.5.3. RECRUTAMENTO MISTO

No Recrutamento Misto podem ser utilizados tanto o Recrutamento Externo como o Interno, o que abrange as respetivas fontes internas e externas, e consiste nas práticas empregues na divulgação de vagas em aberto para o mercado de trabalho Interno e Externo (Gomes et al, 2012).

2.5.4. ANÁLISE DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO

Para Torrington et al (2011) após a realização do processo de Recrutamento, será necessário realizar uma avaliação de modo a que a eficiência dos Recrutamentos futuros possa ser melhorada. Segundo o mesmo autor, devem ser consideradas informações como as seguintes, com vista à elaboração de indicadores que permitam calcular a sua eficiência, como por exemplo o custo com as operações – custos com os salários do pessoal empregue nas operações de Recrutamento, custos de cada operação concreta,

(deslocações e estadias do pessoal de Recrutamento, honorários das agências, despesas com anúncios) e qualquer outro tipo de custos (instalações, equipamento, por exemplo); o custo real por indivíduo recrutado e custo real por fonte; o número e qualidade dos CV por fonte; o salário oferecido – aceites e rejeitados; ou a análise dos motivos de rejeições.

2.6. A SELEÇÃO E AS RESPETIVAS TÉCNICAS

Após o Recrutamento vem a Seleção. A Seleção corresponde ao processo de avaliação e escolha de profissionais qualificados junto do mercado de trabalho ou da empresa (através do Recrutamento Interno), que possuem os requisitos necessários para uma determinada função (Chiavenato, 2008).

Segundo Lacombe (2009), a Seleção é a segunda etapa do processo, que começa com o Recrutamento e termina com o contrato definitivo após um período de experiência. Uma boa Seleção também tem em consideração o potencial do candidato para o futuro (Robbins, 2000). Já a escolha final fica a cargo do Departamento na qual o colaborador vai exercer a sua função. Selecionado o candidato, serão necessários os documentos com informações sobre o mesmo, bem como os exames médicos de admissão (Araújo, 2006).

O processo de Seleção deverá apresentar informações fiáveis e válidas referentes aos candidatos para que sejam avaliadas as suas aptidões e qualificações relativamente aos requisitos do cargo a ser ocupado (Lievens et al, 2002). Após ter sido efetuada a comparação entre as características exigidas pelo cargo e as que são oferecidas pelos candidatos, há que seleccionar o que melhor se adequa à função em aberto (Davel, 2009).

De acordo com Barclay (1999), as escolhas das técnicas de Seleção permitem ver quais os *skills* e características de um candidato através do seu comportamento. As técnicas de Seleção devem ser fiáveis e eficazes, e perceber se um candidato irá obter um bom desempenho no seu futuro cargo. E quando a Seleção é bem-sucedida resultará numa alta produtividade, num retorno do investimento gasto, permitindo à organização atingir os seus objetivos (Gomes et al, 2012).

Nos parágrafos seguintes serão caracterizados cada uma das várias etapas do processo de Seleção, segundo Limongi-França et al (2002):

2.6.1. ANÁLISE CURRICULAR

Corresponde a uma das primeiras fases do processo de Seleção, e visa fazer uma pré-Seleção dos candidatos, eliminando os que não tenham os pré-requisitos desejados pela organização (Bright e Hutton, 2000). Depois de concluída a pré-Seleção, é feita a análise do currículo de cada candidato, para que as próximas fases sejam direcionadas sobre os conhecimentos, *skills* e atitudes de cada um. Segundo Bohlander et al (2005), os *Curriculum Vitae* permitem ver qual a experiência do candidato, nível de escolaridade, formação profissional, entre outros fatores, o que possibilita uma base para a formulação de perguntas ao Entrevistado relativo às experiências profissionais anteriores do candidato.

2.6.2. TESTES

Os Testes são uma fase importante deste processo, já que definem quem serão os candidatos que irão para a fase final da Seleção. Os Testes utilizados podem ser:

- Testes práticos: para avaliar um determinado conhecimento ou a prática do candidato numa determinada função (Fleishman e Mumford, 1991);
- Teste situacional: para avaliar candidatos em determinadas situações práticas do dia-a-dia no trabalho, com o objetivo de avaliar a sua rapidez e eficácia nas suas tomadas de decisão (Levine et al, 1996);
- Teste psicológico: é um instrumento que permite avaliar características específicas dos indivíduos (Schmitt et al, 1984). Os Testes psicológicos podem ser divididos em duas categorias:
 - Testes de aptidões: avaliam características naturais e traços dos candidatos que identifiquem capacidades para a realização de determinadas tarefas.
 - Testes de personalidade: são utilizados para conhecer as características que determinam o perfil comportamental de cada um.

Cabe ao Entrevistador determinar se deve realizar ou não Testes no candidato, e essa decisão está relacionada com o tipo de Entrevista efetuado, assim como as dúvidas encontradas durante a Entrevista (Ivancevich, 2008).

2.6.3. ENTREVISTA

É considerada a etapa mais importante de um processo de Seleção e tem como finalidade obter informações pessoais e profissionais, além de esclarecer e aprofundar questões sobre as candidaturas e currículos (Gomes et al, 2012; Torrington et al, 2011).

A Entrevista serve para aferir quais as experiências profissionais nos empregos anteriores do candidato, bem como observar o seu temperamento, interesse e aspetos pessoais relacionados com o cargo a ser preenchido – caso do seu comportamento durante a Entrevista, atitudes ou imagem, por exemplo (Lievens et al, 2002). Segundo Dessler (2003), uma Entrevista de Seleção é um procedimento cujo objetivo é prever futuros desempenhos no trabalho com base nas respostas verbais dos candidatos às questões efetuadas na Entrevista.

Robbins (2002) refere que se as técnicas de uma Entrevista não forem bem estruturadas dificilmente irão atingir um resultado eficaz. Todas as técnicas de Seleção que um gestor de Recursos Humanos utiliza como Testes ou Entrevistas, devem ter bons índices a nível da validade, fiabilidade e confiança.

Já Limongi-França et al (2002) referem que as Entrevistas são utilizadas em vários momentos do processo de Seleção. As Entrevistas de triagem identificam aspetos determinantes para a ocupação de uma função, como a idade, estatura ou peso do candidato. Para além de dados demográficos, uma análise inicial dos interesses e das expectativas do candidato como o salário, disponibilidade a nível de horário ou para viajar, deverá ser efetuada.

Stoner et al (1999) afirmam que más entrevistas comprometem o processo de Seleção, o que podem evidenciar uma falta de experiência do entrevistador. Outro defeito é que o candidato poderá adotar um comportamento “falso” com o objetivo de criar uma boa imagem de si para o entrevistador.

Numa Entrevista de Seleção, Murphy (2005) refere algumas etapas importantes a ter em conta:

- Preparação da Entrevista: uma Entrevista necessita de ter uma preparação e Planeamento que permita determinar o que se pretende com a Entrevista; há que definir a estrutura mais adequada para que os objetivos da Entrevista sejam atingidos; é necessária uma análise prévia do *Curriculum Vitae* do candidato a ser

entrevistado; e há que obter o maior número possível de informações sobre o candidato a Entrevistar e os requisitos necessários exigidos pelo cargo;

- Preparação do ambiente, ou seja, neutralizar possíveis ruídos ou interferências externas que possam prejudicar a Entrevista;
- Fase da Entrevista: onde existe a transferência de informação entre o entrevistador e o entrevistado. Deve-se ter atenção ao conteúdo da Entrevista, que corresponde ao conjunto de informações que o candidato fornece a seu respeito, bem como ao seu comportamento;
- Fim da Entrevista: a Entrevista deve ser aberta e fluente. O entrevistador deve assinalar o fim da Entrevista e dar ao entrevistado informação quanto ao futuro, ou seja, quais serão os desenvolvimentos após o contacto inicial;
- E avaliação do candidato: logo que o entrevistado deixar a sala, o entrevistador deve avaliar o candidato uma vez que a Entrevista ainda está fresca na sua memória, registando numa folha de avaliação as suas impressões sobre o mesmo. Depois, é necessário determinar se o candidato foi selecionado ou não no final da Entrevista e qual a sua colocação frente aos demais candidatos que concorrem para a mesma vaga.

2.6.4. REFERÊNCIAS

Nesta etapa, procura-se obter informações profissionais e pessoais, de modo a comprovar a veracidade dos dados fornecidos e aprofundar o nível de informações referentes ao desempenho profissional dos candidatos nos seus empregos anteriores (Barclay, 1999). Ivancevich (2008) refere que um candidato a um emprego deve fornecer uma lista de pessoas (a Lista de Referências) com as quais a organização pode entrar em contacto de modo a obter informações a seu respeito.

2.6.5. DINÂMICAS DE GRUPO

Segundo Plumley (1985), nesta fase procura-se promover um clima de integração e harmonia entre os candidatos, de modo a que tenham uma participação ativa, fomentado a partilha de situações semelhantes às atividades que irão exercer nas suas funções, com o objetivo de observar as suas atitudes, comportamentos, nível de

comunicação, relacionamento interpessoal, personalidade, liderança, sociabilidade, iniciativa, criatividade, espontaneidade, capacidade de análise e argumentação, capacidade para atuar sob pressão, controlo da tensão e ansiedade, tomada de decisões, aptidão para lidar com situações de conflito, entre outras características através da resolução de problemas que poderiam surgir nas funções que os candidatos irão executar. Esta observação, juntamente com as informações obtidas por outros instrumentos de Seleção, permite prever como irão atuar os candidatos perante várias situações no seu local de trabalho (Araújo, 2006). Esta técnica de Seleção pode assumir as mais variadas formas: simulações, jogos ou dramatizações, por exemplo.

Em jeito de resumo, Stoner et al (1999) destacam as etapas e técnicas de Seleção como ferramentas indispensáveis para um processo de Seleção de candidatos eficaz, como por exemplo, as Entrevistas de triagem inicial permitem uma rápida avaliação de um candidato, onde são feitas perguntas sobre a sua experiência profissional, expectativas salariais, de modo a verificar se este é indicado ou não para uma determinada função. Os Testes investigam os *skills* dos candidatos para o trabalho, capacidade de aprendizagem e podem incluir Testes por computador, ou de capacidade física. Já a Entrevista de Seleção procura aprofundar informações sobre o candidato.

2.6.6. ANÁLISE DO PROCESSO DE SELEÇÃO

Após a realização do processo de Seleção, de modo determinar a eficácia do mesmo, será necessário responder às seguintes questões (Torrington et al, 2011):

- Foi realizada uma análise de cargos?
- Existem critérios de Seleção? São adequados para o cargo em questão?
- Foram identificados os instrumentos ou técnicas que vão medir os critérios?
- Esses instrumentos são fiáveis, válidos, relativamente baratos e fáceis de utilizar?
- São utilizados múltiplos instrumentos ou técnicas para avaliar os candidatos?
- A Seleção final é racional e sistemática?

O mesmo autor refere que alguns indicadores de Gestão de Recursos Humanos podem proporcionar uma avaliação do processo de Seleção, como por exemplo, a adequação da pessoa ao cargo e decorrente satisfação com o emprego; a rapidez do

empregado em ajustar-se e integrar-se às funções; menores investimentos ou esforços em formação, pela maior facilidade em aprender as tarefas que terá que desempenhar; a maior estabilidade do pessoal e redução do *turnover*; maior rendimento e produtividade pelo aumento da capacidade do pessoal; ou a melhoria das relações humanas através do aumento da moral.

Após ter sido realizado o processo de Seleção onde foram utilizadas as técnicas e Testes mais adequados e eficazes, segue-se o momento da avaliação final e escolha do candidato. Com a avaliação dos candidatos feita, o responsável do Departamento da área na qual o candidato irá exercer a sua função, terá que aprová-lo e dar o aval ao Recrutamento e Seleção para iniciar o processo de admissão do candidato (Chiavenato, 2008).

Assim, os objetivos deste capítulo vieram definir o que se entende por Recrutamento e Seleção, citar quais as fontes e técnicas a utilizar, tal como salientar qual a sua importância e posição estratégica numa organização. Importa referir, que as organizações diferenciam-se das suas concorrentes por via dos Recursos Humanos, pois desta forma as empresas serão capazes de colocar no mercado produtos e serviços altamente competitivos (Gomes et al, 2012; Robbins, 2002; Torrington et al, 2011). Como resultado, torna-se fundamental avaliar as formas de recrutar e selecionar pessoas, visto que os Recursos Humanos são fatores de extrema importância para o funcionamento de qualquer organização (Hint et al, 2001).

CAPÍTULO III - CARACTERIZAÇÃO DA AUTOVISION

A AutoVision foi criada em abril de 2001 como empresa 100% detida pela Volkswagen, com o intuito de apoiar a cidade de Wolfsburg a diminuir os elevados níveis de desemprego que se verificavam nessa época. Desde então, a AutoVision demonstrou um enorme desenvolvimento e dinamismo, sendo hoje uma das grandes empresas do Grupo Volkswagen, com cerca de 15.000 colaboradores. O seu volume de vendas evoluiu de 3 milhões de Euros em 2001 para 446 milhões em 2010. Nas principais cidades da Alemanha existem 18 sucursais, assim como várias delegações internacionais, especialmente na Europa.

3.1. A AUTOVISION EM PORTUGAL

A AutoVision em Portugal é uma subsidiária da empresa alemã AutoVision GmbH, cujo capital social é detido a 100% pela Volkswagen AG. A AutoVision é o parceiro estratégico do grupo Volkswagen em projetos de In/Outsourcing. A internacionalização do conceito criado na Alemanha acabou por acontecer de uma forma natural, sendo que, atualmente, a AutoVision está também presente noutros países onde a Volkswagen tem unidades de produção: Bélgica, Hungria, Eslováquia, Portugal e Espanha.

A AutoVision em Portugal iniciou a sua atividade em junho de 2005 como AutoVision Services, e desde setembro de 2008 a AutoVision passou a ser, também, uma empresa de Trabalho Temporário. A AutoVision em Portugal está localizada nas instalações da Volkswagen Autoeuropa em Palmela, Lisboa, Porto e Vila Franca de Xira.

Em Portugal, é constituída por 2 empresas: a A-Vision, Prestação de Serviços (AVS) à Indústria Automóvel, Unipessoal Lda, constituída em Portugal em 2005 e detida a 100% pela Volkswagen, é uma empresa especializada em prestação de serviços e Outsourcing. Inicialmente especializada em serviços no sector da Indústria automóvel, tem ao longo dos anos criado competências e atualmente fornece serviços diferenciados em diversos setores de atividade. Destacam-se os serviços associados aos Recursos Humanos, através de áreas como o Recrutamento e Seleção especializado e focado nas necessidades dos clientes nacionais e internacionais, processamento salarial, gestão contratual, gestão de expatriados/impatriados e especialização em serviços de contabilidade, qualidade, logística, preparação de veículos especiais e gestão de frotas (ver Anexo 1); e pela A-Vision People (AVP), Empresa de Trabalho Temporário, Lda. Sendo constituída em Portugal em 2008 e detida a 100% pela Volkswagen, é uma empresa especializada em fornecimento de trabalho temporário nos mais diversos sectores de atividade. Inicialmente a atividade centrou-se no fornecimento de trabalho temporário à indústria e mais concretamente no Distrito de Setúbal. De acordo com a estratégia de expansão e criação de competências, a A-Vision People abriu em 2011 uma delegação no Porto e tem apostado nos mais diversos sectores de atividade em Portugal, sendo um dos grandes objetivos contribuir para um serviço diferenciador pela qualidade e competência no mercado de trabalho temporário.

A AutoVision People procura integrar na empresa profissionais com potencial para um desempenho de excelência materializado numa mais-valia para o negócio sendo de máxima importância para a AutoVision, para além de respeitar cada indivíduo gerindo de forma justa e ética as suas expectativas e as da organização, respeitando princípios

éticos e de responsabilidade social, de forma a garantir a transparência nos processos de Seleção.

A AutoVision procura acolher bem quem chega facilitando a sua integração facultando as informações essenciais para a adaptação à organização e ao seu dia-a-dia; partilhar mensagens que contribuam para a assimilação/compreensão da cultura da empresa; alinhar expectativas em relação à função a ser desempenhada; e consolidar o conhecimento do negócio da organização, bem como das estruturas da AutoVision.

Em novembro de 2012, a AutoVision Portugal inaugurou uma filial em Espanha, na cidade de Pamplona. Esta nova delegação foi fundada com o objetivo de prestar serviços para a Volkswagen Navarra em áreas como a Qualidade, Logística, Área Técnica, Recursos Humanos e Tecnologias de Informação.

3.2. MISSÃO, VISÃO E VALORES DA AUTOVISION

3.2.1. MISSÃO

De acordo com o Relatório da AutoVision e respetivo sítio na Internet (ver Anexo 2), a sua Missão representa a sua orientação estratégica, ou seja, visa proporcionar aos seus parceiros, serviços de alto valor acrescentado adaptados às suas necessidades, com elevados padrões de qualidade através da competência dos colaboradores que, associada à inovação e flexibilidade, permitirão a melhoria contínua dos processos, contribuindo para o desenvolvimento sustentado da região e o crescimento económico da empresa.

3.2.2. VISÃO

Já a sua Visão centra-se no reconhecimento como um parceiro de excelência no fornecimento de serviços. O nascimento da AutoVision prendeu-se com a necessidade da criação de ferramentas que permitissem à Volkswagen ter uma maior flexibilidade na gestão das necessidades dos Recursos Humanos - flexibilidade que é conseguida através da redução de custos e da concentração apenas na sua atividade principal. A AutoVision disponibiliza em Portugal um conjunto de ferramentas que permitem aos seus clientes dispor da ferramenta mais adequada a cada situação. Dá resposta às necessidades dos seus clientes, com elevados padrões de qualidade. Quase dez anos passados sobre a sua fundação, o futuro da AutoVision passará pela expansão dos serviços prestados e

pela oferta integrada de soluções de Recursos Humanos: Trabalho Temporário, Outsourcing, Seleção e Recrutamento e uma ampla oferta de serviços.

3.2.3. VALORES

A AutoVision vive de acordo com os valores do Grupo Volkswagen, adaptados às suas necessidades: Orientação para o Cliente (*Competência, Dedicção, Objetividade*): os clientes e a satisfação das suas necessidades são a razão do seu sucesso; Desempenho Elevado (*Rigor, Entusiasmo, Ambição*): agir continuamente com rigor e entusiasmo para superar os compromissos assumidos; Flexibilidade (*Iniciativa, Tomada de Decisão, Dinamismo*): responder de forma dinâmica e assertiva apresentando soluções inovadoras aos constantes desafios; Confiança (*Segurança, Fiabilidade, Sustentabilidade*): a segurança transmitida pelas ações permite estabelecer parcerias duradouras; Responsabilidade (*Integridade, Compromisso, Realismo*): as ações refletem o seu compromisso com os clientes e o meio envolvente; Respeito (*Diversidade, Autenticidade, Individualidade*): ao considerar as diferenças individuais de forma autêntica fortalece enquanto grupo; e Orgulho (*Sucesso, Identidade, Satisfação*): tem orgulho na sua identidade e revê-se nos sucessos das suas equipas e parceiros.

CAPÍTULO IV - DESENVOLVIMENTO DO ESTÁGIO

4.1. ENQUADRAMENTO DO ESTÁGIO

O Estágio Curricular foi efetuado no Departamento de Recrutamento e Seleção da AutoVision.

O seu principal objetivo é atrair, recrutar e selecionar potenciais colaboradores, maioritariamente com experiência no ramo automóvel e para exercerem uma determinada atividade no Parque Industrial da AutoEuropa, através de anúncios de emprego publicados nos principais *sites* de emprego, assim como o seu próprio *website* (ver Anexo 2), com vista à captação de candidatos. Tendo em conta a dimensão relativamente reduzida da organização, a secção dos Recursos Humanos é formada por um Diretor de Recursos Humanos (a sua missão é supervisionar o respetivo Departamento e “estabelecer” a relação entre os restantes Departamentos – caso das Finanças e

Operações); dois colaboradores cuja função é publicar anúncios, efetuar uma triagem Curricular, assim como o Recrutamento e Seleção de candidatos; duas colaboradoras que têm como objetivo realizarem o *Payroll* - a principal missão do Departamento do *Payroll* é garantir que todos os funcionários recebem as suas remunerações em tempo útil; um colaborador cuja principal atividade é a comunicação: realiza e presta auxílio na composição de Bases de Dados, implementação de fórmulas em Excel, por exemplo, assim como elaborar *Insiders* (um pequeno jornal que noticia os destaques do mês anterior na AVision) ou apresentações para que sejam expostos aos responsáveis máximos da AutoVision e/ou da AutoEuropa; e um último colaborador cuja responsabilidade é o tratamento do fardamento a utilizar pelos colaboradores da AutoVision Serviços e People.

Neste contexto supracitado decorreu o Estágio Curricular, realizado entre o dia 10 de fevereiro e 30 de abril do corrente ano. Importa referir que todas as atividades que o estagiário efetuou estão totalmente relacionadas com as práticas de Recrutamento e Seleção da AutoVision.

4.2. MODELO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO - AUTOVISION

Tendo em conta o que foi referido na Revisão da Literatura, pode-se assegurar que as principais etapas de um processo de Recrutamento e Seleção são a atração de candidatos, o Recrutamento, a Seleção e a fase da admissão do candidato selecionado. Também como foi previamente mencionado no trabalho, as organizações tentam diferenciar-se das suas concorrentes, algo que só é possível através dos seus colaboradores, e consequentemente por via dos Recursos Humanos. Como expectável, são os ativos da AutoVision que contribuem e constituem esse fator de diferenciação, sendo naturalmente uma mais-valia, o que se traduz numa garantia de valor para os seus clientes.

O modelo de Recrutamento e Seleção da AutoVision incide na contratação de novos colaboradores com as qualificações, cursos de formação e experiência profissional necessárias para o desempenho das várias funções e atividades do Parque Industrial da Autoeuropa.

Numa fase preliminar, o processo de Recrutamento e Seleção da AutoVision (ver fluxograma de R&S no Anexo 3) começa com o diagnóstico de necessidades,

relativamente a uma (ou mais) das empresas clientes da AutoVision, a nível de Recrutamento. Pode estar relacionado com a substituição direta ou indireta de um trabalhador ausente ou que, por qualquer motivo, se encontre temporariamente impedido de trabalhar (baixa de um trabalhador, por exemplo); com o aumento a nível de produção – é necessário um maior número de entrada de novos ativos para um maior número de atividades e funções, para além de fazer face às exigências da organização e do mercado; devido a atividade sazonal ou outra cujo ciclo anual de produção apresente irregularidades decorrentes da natureza estrutural do respetivo mercado; ou a necessidade da execução de uma tarefa ocasional ou serviço determinado precisamente definido e não duradouro.

O passo seguinte consiste no levantamento do perfil do candidato. Nesse perfil – que corresponde ao candidato “modelo” - constam os vários critérios necessários determinados pelo cliente para a Seleção do mesmo a nível de competências, qualificações, disponibilidade, e/ou experiência profissional (ver exemplo no Anexo 4). A AutoVision, aquando da Seleção dos candidatos, seleciona um profissional que possui o perfil necessário para o exercício da sua futura função, tendo em conta as exigências do cliente.

Para identificar os candidatos com o perfil que o cliente necessita, a AutoVision recorre a várias técnicas de Recrutamento Externo. A principal técnica que utiliza é a Internet e o *e-recruitment*. A AutoVision apostou na Internet como meio de Recrutamento, pois permite que os candidatos enviem a sua candidatura de forma rápida (em resposta a um determinado anúncio) para o *Inbox* do Departamento de Recrutamento e Seleção. Como resultado, o Departamento dispõe de uma vasta quantidade de candidaturas com vista ao preenchimento de vagas atuais ou futuras. O objetivo passa pela criação de uma Base de Dados de candidatos (os quais, após serem Entrevistados e introduzidos em sistema, permitem uma rápida e eficiente consulta dos seus dados pois poderá ser necessário ter um conjunto de candidatos para qualquer eventualidade, como por exemplo, substituições de trabalhadores com baixa médica), assim como reduzir o tempo despendido na análise de *Curriculum Vitae*. Para isso, a AutoVision utiliza o seu próprio *website* para a publicação de anúncios de emprego, tal como os mais conhecidos *sites* de procura de emprego existentes atualmente. Como resultado, a AutoVision consegue chegar a um número elevado de potenciais candidatos, por ter um elevado número de candidaturas em resposta aos anúncios colocados.

Outras técnicas utilizadas para a identificação de candidatos na AutoVision são as Bases de Dados ou candidaturas espontâneas - os candidatos que se apresentarem espontaneamente ou que não foram considerados em Recrutamentos anteriores deverão ter o seu *Curriculum Vitae* ou candidatura introduzidos na Base de Dados.

Todas estas técnicas de Recrutamento permitem à AutoVision reconhecer os profissionais adequados para cada função ou perfil, de forma direta, rápida e eficiente.

Relativamente à avaliação dos candidatos por parte da AutoVision, esta pode tomar diversas formas (a nível de técnicas de Seleção) – a Entrevista e, dependendo do processo de candidatura e nível de exigência do cliente, as Dinâmicas de Grupo e Testes. No entanto, a AutoVision recorre mais à Entrevista (ver Anexo 5), porque permite identificar, de forma clara, vários parâmetros: qual a disponibilidade e motivação do candidato, analisar a experiência profissional do mesmo, quais as competências e características pessoais a nível de comunicação e apresentação, bem com as expectativas de trabalho e de salário para a função em questão.

Dependendo do processo e das necessidades do cliente, a AutoVision recorre às Dinâmicas de Grupo (ver Anexo 6) – esta técnica procura observar as atitudes, comportamentos, nível de comunicação, relacionamento interpessoal, personalidade, liderança, tomada de decisões, aptidão para lidar com situações de conflito, entre outras características que são passíveis de extrair dos candidatos, através de simulações, jogos, *role-plays* ou dramatizações.

Já os Testes aplicados (ver Anexo 6) são os psicotécnicos - geralmente para cargos de topo ou até para a linha de produção, este último com as devidas adaptações; Testes de aptidão (com exercícios de raciocínio mental e lógica matemática para candidatos nas áreas de engenharia e informática); Testes de personalidade onde são avaliadas as variáveis afetiva, social e cognitiva do candidato, com o intuito de verificar as suas competências, comportamentos, interesses pessoais, responsabilidade, sinceridade, equilíbrio emocional, como estes podem reagir a determinadas situações ou à tomada de decisões difíceis (caso de candidatos para a posição de enfermagem); ou Testes de destreza manual (para operadores de produção ou montagem, por exemplo).

A nível de recolha de Referências por parte da AutoVision, esta é realizada aquando da contratação de colaboradores para os quadros de pessoal das empresas clientes da AutoVision, sendo contactadas as empresas onde o candidato trabalhou anteriormente, com o intuito de comprovar a veracidade dos dados fornecidos e aprofundar informações sobre o desempenho organizacional do mesmo.

Posteriormente à implementação das técnicas de Seleção e consequente avaliação dos candidatos, é enviada uma lista de candidatos selecionados pela AutoVision ao cliente, com um perfil similar ao que foi requerido. Depois da receção dos perfis selecionados pela AutoVision, o cliente irá efetuar uma Entrevista com os mesmos, com vista à sua Seleção (ou não) final e consequente contratação. Será então assinado um Contrato de Trabalho Temporário (CTT) com o colaborador selecionado.

O processo de Recrutamento e Seleção da AutoVision conclui-se com a Seleção final por parte do cliente. De referir que a AutoVision acompanha sempre o trajeto dos candidatos recém-selecionados (e de qualquer colaborador que já esteja integrado), de modo a que estes consigam uma boa integração na empresa cliente, o que permite detetar algum problema a nível de adaptação no colaborador. Nestas situações, o cliente informa a AutoVision que irá substituir o candidato e o processo de Recrutamento irá recomençar caso não existam outros potenciais candidatos já Entrevistados e introduzidos em Base de Dados, para uma rápida substituição.

Foi neste campo de ação que o Estágio decorreu. Todas as atividades e tarefas efetuadas na AutoVision durante o Estágio Curricular, serão apresentadas e descritas pormenorizadamente no ponto seguinte.

4.3. DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DE ESTÁGIO

Um dos objetivos e, consequentemente, benefícios de se realizar um Estágio Curricular é a aplicação prática (e aquisição), em contexto real, de conhecimentos obtidos durante o trajeto académico do estagiário, aquisição de experiência profissional numa empresa, tal como compreender como a AutoVision realiza os processos de Recrutamento e Seleção na realidade.

O Estágio efetuado na AutoVision, focou-se principalmente nas Áreas de Recrutamento e Seleção, e de *Payroll* (ao realizar tarefas nesta última área, permitiu ampliar de forma significativa a aquisição de mais conhecimentos), e traduziu-se na realização de tarefas associadas a estes Departamentos relacionadas com os processos e modelos da organização.

Com base na experiência adquirida ao longo do Estágio, será efetuada a descrição das atividades realizadas durante o seu período.

A fase inicial do Estágio, na Área de Recrutamento e Seleção e *Payroll*, incidiu sobre a aquisição de formação para a realização de tarefas base nas duas áreas

supracitadas, bem como a introdução ao Sistema de Base de Dados da AutoVision (denominado de Meta4), a qual inclui toda a informação dos colaboradores da AutoVision Serviços e People, e candidatos Entrevistados selecionados para preencherem uma vaga de emprego presente ou futura. Este sistema é, dessa forma, essencial para as Áreas de Recrutamento e Seleção, e de *Payroll*, pois constitui um importante suporte de trabalho para os colaboradores destes Departamentos.

Após o breve período de formação e adaptação, as atividades realizadas foram as seguintes:

- A nível mais administrativo, foi efetuado diariamente o atendimento telefónico de potenciais candidatos dando resposta às suas dúvidas relacionadas com os anúncios de emprego (a nível de envio do seu *Curriculum Vitae*, quais os requisitos para se candidatarem ao processo, ou para obterem informação sobre o processo de candidatura, ao qual tencionavam responder, se ainda se encontrava em aberto), e colaboradores do Parque Industrial da Volkswagen AutoEuropa para o esclarecimento das mais diversas dúvidas; cópias e digitalização de documentos a nível de Contratos de Trabalho Temporário, processos ou certificados de formação;
- A receção e envio de *e-mails* para os candidatos já Entrevistados na AutoVision, com o intuito de os informar se foram ou não selecionados no decorrer do processo de candidatura, uma tarefa realizada semanalmente;
- Todas as semanas efetuava a organização e arquivo de documentos relativos a colaboradores da AutoVision (a nível de Contratos de Trabalho Temporário, processos, correspondência ou receção de Cartões de refeição);
- O preenchimento, verificação e atualização de dados em Meta4 relativas à data de exames médicos efetuados, e quais as datas referentes ao exames seguintes a efetuar pelos colaboradores da AVS e AVP, com o objetivo de agendar esses exames (os denominados Exames Médicos de Admissão, no caso de novos colaboradores contratados; ou os exames periódicos, para os colaboradores que exercem a sua função há mais de um ou dois anos) conforme a Legislação Laboral dando assim cumprimento à Lei Geral do Trabalho;
- Introduzir os dados dos CTT (Contratos de Trabalho Temporário) de colaboradores ou ex-colaboradores em Meta4;
- E verificar datas de iniciação e término de contrato de atuais e antigos colaboradores da AutoVision, através da sua pesquisa nos *sites* da Segurança

Social e Fundo de Compensação. Estas três últimas tarefas foram realizadas ocasionalmente, consoante as necessidades da organização.

Já dentro do âmbito do Recrutamento e Seleção, as atividades efetuadas foram:

- A introdução e atualização semanal de anúncios em sítios de emprego, sempre que surgisse um novo processo de candidatura para uma determinada vaga ou colmatar alguma necessidade de algum cliente, ou simplesmente para introduzir em Base de Dados. Como anteriormente foi referido, a AutoVision utiliza o seu próprio *website* para a publicação de anúncios de emprego, para além de utilizar os mais conhecidos *sites* de procura de emprego existentes atualmente na Internet, e assim, a AutoVision consegue receber um elevado número de candidaturas em resposta aos anúncios colocados;
- De seguida efetuava a receção, análise e triagem de fichas de candidaturas, bem como de *Curriculum Vitae* no *Inbox* da AutoVision, com o perfil mais adequado tendo em conta os requisitos necessários para as funções ou cargos em aberto, sendo estes estipulados pela AutoVision ou pelo respetivo cliente. De referir que o cumprimento destas atividades de Recrutamento e Seleção são particularmente importantes e envolvem muito tempo e dedicação, uma vez que a AutoVision receciona bastantes *Curriculum Vitae* (numa média diária de 150 candidaturas) em resposta aos múltiplos processos de candidaturas disponíveis, razão pela qual esta tarefa foi realizada diariamente;
- Posteriormente à triagem Curricular, agendava Entrevistas para o dia seguinte com os candidatos cujos *Curriculum Vitae* ou ficha de candidatura foram selecionados, de acordo com os requisitos exigidos para a função, sendo uma tarefa realizada várias vezes por semana, devido ao número de candidaturas que chegavam à AutoVision. Por semana marcava entre doze a vinte Entrevistas (distribuídos por vários dias), consoante as necessidades dos clientes, bem como o número de *Curriculum Vitae* (leia-se candidatos) selecionados para Entrevista;
- Após a marcação da Entrevista com os candidatos, no dia seguinte dava-se o acompanhamento semanal de uma Entrevista de Seleção com um dos dois colaboradores da área de Recrutamento e Seleção da AutoVision, com o intuito de verificar se o(a) candidato(a) possuía o perfil necessário para desempenhar a função a que se candidatou. A Entrevista em si tinha como objetivo validar (ou não) os candidatos, sendo estes avaliados em vários parâmetros: a sua disponibilidade a nível profissional e de horário; as habilitações literárias e cursos

profissionais concluídos (se aplicável); a análise da sua experiência profissional descrevendo o seu percurso, procurando especificar as empresas onde trabalhou e descrever as funções que desempenhou (de modo a conferir as suas competências técnicas), assim como expor os motivos da saída de cada organização onde laborou; quais as expectativas e preferências para o cargo a que se candidatava, e o que procura no trabalho para o qual se está a candidatar; e quais as suas expectativas salariais. Durante as Entrevistas, também eram avaliadas as personalidades dos candidatos a nível da sua comunicação, interesse, simpatia, motivação e aparência. Importa referir que se a candidatura era para Base de Dados, o passo seguinte seria a introdução e registo de dados no Sistema Meta4 nesse mesmo dia, após todas as Entrevistas terem sido realizadas.

- Já no caso de um pedido do cliente, após a avaliação dos candidatos por parte dos meus colegas da área de Recrutamento e Seleção, enviava a lista dos candidatos selecionados nesse dia (tendo adaptado os respetivos *Curriculum Vitae* ao modelo *standard* da AutoVision – CV AVision) pela AutoVision ao cliente, com um perfil similar ao que foi requisitado. O cliente, então, efetuava uma Entrevista com os mesmos, com vista à sua Seleção final e eventual contratação (ou não);
- De seguida, ainda no mesmo dia, era minha função introduzir, registar e atualizar, no Sistema Meta4, toda a informação dos candidatos selecionados pela AutoVision após realizadas todas as Entrevistas, com o objetivo de criar e alimentar uma Base de Dados para uma rápida consulta caso fosse necessária uma célere substituição de um colaborador (situação de baixa médica, por exemplo) ou contratação (no caso de aumento de produção ou devido a necessidade urgente de um cliente). Como anteriormente foi referido, o Meta4 é essencial para as Áreas de Recrutamento e Seleção e *Payroll*, pois constitui um importante suporte de trabalho para os colaboradores destes Departamentos, o que implicava uma atualização quase diária deste Sistema.

Foram executadas tarefas adicionais a nível de R&S no decorrer do Estágio, como:

- Preencher e reunir em Excel, dados referentes às Entrevistas efetuadas (que vão da data de início de processo de uma candidatura até à data de conclusão do mesmo, ou seja, a data de contratação), com o objetivo de auxiliar no cálculo de Indicadores de Recursos Humanos - ver exemplos nos Anexos 5, 7 e 10;

- E criar uma Base de Dados, em Excel, que reuniu os dados relativos às penhoras de antigos colaboradores da AutoVision, na qual introduzia a data de início de processo, e data de receção do processo por correspondência ao colaborador - o que levou entre três a quatro dias a ser terminado, incluído o tempo despendido nas tarefas administrativas e de R&S.

Dentro do *Payroll*, quase todas as semanas realizava uma tarefa proposta (cujo tempo de execução e dificuldade era variável) pelas colaboradoras desse Departamento. As atividades efetuadas foram as seguintes:

- Calcular e elaborar o *HeadCount* total referente ao mês de janeiro e fevereiro de 2014 da AutoVision People, AutoVision Serviços e clientes, com o objetivo de comparar a evolução do número de colaboradores - ver Anexo 8 (esta tarefa foi executada em poucas horas);
- Calcular e preencher, em Excel, o *Petty Cash* referente ao período entre maio de 2012 a abril de 2013, ou seja, calcular o montante a receber nas situações em que os colaboradores necessitaram de trabalhar fora do seu horário de trabalho (fins-de-semana ou feriados, por exemplo), as quais foi necessária a utilização do transporte próprio do trabalhador, tendo como base analisar quais e quantos dias de um determinado mês, essa situação ocorreu (usualmente em fins-de-semana e feriados). Para a execução desta tarefa, foi necessária uma análise cuidada e exaustiva das folhas de absentismo dos colaboradores de todas as áreas e empresas do Parque Industrial, tal como dos restantes clientes, durante os meses supracitados, assim como um cálculo ponderado de todos os *Petty Cash* tendo em conta as variáveis presentes (a distância percorrida entre casa e trabalho, montante por quilómetro ou número total de dias no mês em que tal aconteceu) o que levou cerca de uma semana a ficar completo, incluído todo o tempo despendido nas tarefas administrativas e de R&S;
- E preencher o Anexo C do Relatório Único (RU) da AutoVision, referente ao Relatório Anual da Formação Contínua, introduzindo no programa informático do RU todos os dados relativos ao nome dos formandos; a sua situação face à frequência de formação profissional; número de ordem da ação de formação, assim como o período de referência e a área de formação; a respetiva modalidade, iniciativa, duração (em horas), e o horário dessa formação; e indicar qual a entidade formadora, assim como o certificado e o nível de qualificação

atribuída após a formação, tarefa que levou cerca de um dia de trabalho a ser executada e concluída.

Foram também executadas algumas tarefas dentro do Desenvolvimento de Recursos Humanos (Formação e Avaliação de Desempenho):

- Preencher e reunir em Excel, dados referentes aos resultados a nível de *feedback* dos colaboradores da AutoVision após as formações realizadas (a nível de satisfação da formação e do formador), com o objetivo de auxiliar no cálculo de Indicadores de Recursos Humanos;
- E elaborar e preencher as fichas de Avaliação de Desempenho dos colaboradores da AutoEuropa e dos clientes da AutoVision, transferindo os dados em versão papel para uma versão em Excel, com o objetivo de os *standardizar* no modelo AVision. Importa referir que foi implementada, pela primeira vez, na AutoVision, um processo de Avaliação de Desempenho tendo por base a definição de competências e objetivos de função em cada Departamento. Ambas as tarefas foram executadas em poucas horas.

CAPÍTULO V - ANÁLISE DA EXPERIÊNCIA DE ESTÁGIO

5.1. CRUZAMENTO DA REVISÃO DA LITERATURA COM AS ATIVIDADES DA EMPRESA

Este capítulo procura efetuar a ligação entre a Literatura e o que é feito pela empresa dentro da temática estudada (R&S), com o intuito de analisar e relacionar os vários pontos principais.

A AutoVision procura diferenciar-se das suas concorrentes, algo que é possível através da aposta no seu principal ativo, ou seja, os seus colaboradores, uma vez que os Recursos Humanos constituem um fator importantíssimo para o funcionamento da organização (Toffler, 1991).

No que respeita à principal área de atuação do Departamento de Recursos Humanos da AutoVision (Recrutamento e Seleção), pode-se referir que a sua principal estratégia de Recrutamento centra-se na utilização do Recrutamento Externo, nomeadamente através do *e-recruitment* (Martins, 2001), apresentação de candidatos através dos colaboradores da empresa, e candidaturas espontâneas. Este é um modelo

extremamente utilizado para a pesquisa de profissionais que cumprem os requisitos exigidos para determinadas funções, e que estejam à procura de emprego, tal como Chiavenato (2008) mencionou nas suas teorias. Contudo, e relacionando com a Literatura presente, convém salientar uma utilização ocasional do Recrutamento Interno (ver exemplo prático no Anexo 9) por parte da AutoVision, recorrendo, como foi referido, maioritariamente ao Recrutamento Externo.

Esta estratégia é implementada de forma reativa (após um pedido de uma empresa cliente da AutoVision) e proativa (de modo a ter candidatos selecionados em Base de Dados para eventuais necessidades que possam surgir), facultando à AutoVision quais as necessidades a nível de Recrutamento assim como qual o perfil ideal do candidato relativamente à função a preencher. Para isso, é necessária uma descrição da função (Robbins, 2000), para posterior avaliação das competências dos candidatos nas Entrevistas - e respetivo perfil, de modo a que sejam implementados os anúncios nas plataformas de emprego *online*, com vista à continuação do processo de Recrutamento.

No decorrer do processo, a AutoVision escolhe os candidatos com o perfil mais adequado a nível das suas competências técnicas, habilitações, experiência profissional, e que se possam adaptar à cultura da empresa cliente. A organização tem sempre em conta o perfil exigido e a função a ocupar, bem como a preocupação de colocar o candidato certo no lugar certo, o que é fundamental para criar vantagem competitiva (Afiouni, 2007).

Relativamente às técnicas de Seleção utilizadas pela organização (cujo objetivo é a Seleção dos candidatos com um perfil adequado de modo a satisfazer as necessidades da Volkswagen AutoEuropa ou clientes) importa referir que para a AutoVision, a Entrevista é o seu principal instrumento para a Seleção de candidatos. A técnica da Entrevista é efetuada presencialmente (Limongi-França et al, 2002), e a sua massiva utilização justifica-se, pois na maioria dos processos de Recrutamento é a melhor forma de avaliar um candidato. Outras técnicas utilizadas, em menor número e em casos mais específicos, são as Dinâmicas de Grupo, os Testes e as Referências. As Dinâmicas de Grupo são implementadas dependendo do processo e das necessidades do cliente (Plumbley, 1985; Araújo, 2006). Já os Testes são aplicados após realizada a respetiva Entrevista ao candidato e mediante a função à qual se destina o Recrutamento. E a utilização das Referências tem como objetivo comprovar a veracidade dos dados fornecidos e aprofundar informações sobre o desempenho organizacional de um candidato durante a sua vida profissional (Ivancevich, 2008).

Importa referir que todas estas técnicas de Seleção são utilizadas adequadamente pela AutoVision e têm como objetivo mensurar as capacidades, carácter, comunicação, estilos de trabalho e futuros desempenhos dos candidatos (Gomes et al, 2012); e são implementadas e adequadas conforme o processo de candidatura, as necessidades do cliente, e o perfil desejado pelo mesmo.

Todos estes métodos de Recrutamento e técnicas de Seleção supracitados refletem muitas das excelentes práticas que estão presentes nesta área da Gestão de Recursos Humanos. E estas estão patentes na estratégia da AutoVision e ajustadas às necessidades dos clientes, revelando-se extremamente eficientes ao nível da atração de candidatos (no que diz respeito ao Recrutamento Externo); e todas as técnicas de Seleção que foram referidas na Literatura são utilizadas de forma correta e eficaz pela AutoVision, tendo quase sempre um grande índice de eficiência e qualidade na escolha dos mesmos (ver Anexo 10). Todos estes fatores conjugados, manifestam-se numa vantagem competitiva para a AutoVision, diferenciando-se assim dos seus concorrentes.

5.2. APRECIÇÃO PESSOAL DO ESTÁGIO E CONCLUSÕES

Em primeiro lugar, importa referir que o principal motivo para realização de um Estágio prende-se com a necessidade de compreender, aprofundar e aplicar na prática os conhecimentos teóricos adquiridos durante o Mestrado, para além de me ter possibilitado uma primeira experiência profissional nesta área, constituindo assim uma mais-valia para o início (e futuro) da minha atividade profissional.

O Estágio permitiu-me observar como a AutoVision aplica na prática os seus processos de Recrutamento e Seleção, o que me possibilitou usufruir de uma experiência de trabalho real numa empresa. O resultado foi a consolidação e aquisição de novos conhecimentos respeitantes a esta área.

Sendo a AutoVision uma empresa de referência ao nível do Recrutamento e Seleção, inserida no Grupo Volkswagen (também uma organização de referência ao nível da indústria automóvel), a qual efetua o Recrutamento e Seleção para as várias empresas clientes, faz com que as suas práticas de Gestão de Recursos Humanos a nível de Recrutamento e Seleção de candidatos sejam altamente consolidadas e desenvolvidas, tendo-se revelado uma escolha extremamente acertada estagiar nesta organização, pois a AutoVision permitiu-me usufruir de uma aprendizagem gradual e sustentada nesta área

da Gestão de Recursos Humanos, sendo esta uma área que sempre me suscitou interesse no decorrer do Mestrado.

Este período revelou-se bastante benéfico e aliciente para a minha experiência na área de Recrutamento e Seleção da AutoVision, pois não só consolidou os meus conhecimentos mas também os expandiu para outras áreas dentro dos Recursos Humanos que se revelaram bastante interessantes e cativantes, caso do *Payroll*.

Outro proveito que tirei deste Estágio foi o trabalho em equipa, o que significa pertencer a uma equipa de Recursos Humanos e a grande importância que se dá ao nível das inter-relações num grupo de trabalho. A excelente cultura organizacional da AutoVision com a qual tive a enorme oportunidade de contactar, contribuiu para isso de forma decisiva, além da influência que teve de modo a que o Estágio fosse bem-sucedido. A sua cultura possui e promove um grande espírito de equipa, entreatajuda e companheirismo, além de um apoio incondicional e acompanhamento contínuo, valores presentes na cultura da AutoVision e que adquiri de forma constante por parte de todos os seus colaboradores. Todos estes fatores possibilitaram-me uma fácil e célere integração na cultura da organização, sendo sempre reconhecido como um membro da equipa e da empresa, para além de ter sempre o contacto com a realidade do Departamento de Recursos Humanos e da AutoVision, e participar sempre nas suas reuniões e nas mais diversas tarefas a nível do Recrutamento e Seleção, e *Payroll* desde o início do Estágio.

Outro aspeto que apreciei bastante foi a variedade de tarefas que desempenhei durante o mesmo, a autonomia que me era conferida para fazer as mesmas e a inclusão de responsabilidade nelas. Essas tarefas tinham variados graus de dificuldade e execução mas fortaleceram a minha amplitude no ambiente de trabalho, para além de comparar regularmente a componente teórica apreendida, a nível académico, com a aprendizagem prática.

Num balanço final, todos os objetivos a nível do Estágio foram cumpridos, sendo prova disso mesmo as várias tarefas que desempenhei durante o Estágio e a integração rápida na equipa de trabalho.

Os resultados, esses, superaram as minhas expectativas e da organização, sendo que a AutoVision, findo os quase três meses pré-estabelecidos para a duração do Estágio Curricular, propôs-me o seu prolongamento para o fim de junho, o qual aceitei prontamente.

Em jeito de conclusão deste capítulo, foi um Estágio magnífico e inesquecível, e uma experiência que me facultou noções indispensáveis de como trabalhar em conjunto na área de Recursos Humanos, numa organização de referência como a AutoVision.

CAPÍTULO VI - CONSIDERAÇÕES FINAIS

6.1. LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Neste ponto irão incidir as limitações deste estudo, referentes à realização do Estágio, bem como as limitações resultantes da composição do Relatório.

Relativamente ao Estágio, uma das limitações presentes no decorrer do mesmo prende-se com a não realização de Entrevistas por parte da minha pessoa, o que de certa forma restringiu uma participação ainda mais ativa no processo de Recrutamento e Seleção da AutoVision, para além da recolha de mais dados que poderiam beneficiar este trabalho. Outra limitação é o facto de não terem existido, no decorrer do Estágio, outras técnicas de Seleção (Dinâmicas de Grupo, por exemplo) que não fossem a Entrevista, algo que me poderia fornecer mais conhecimentos práticos na área e, consequentemente, enriquecer o trabalho detalhando os respetivos procedimentos. Uma última limitação diz respeito à área de realização do Estágio (Gestão de Recursos Humanos), acentuando-se exclusivamente no Recrutamento, Seleção, e *Payroll*, o que não permitiu adquirir mais conhecimentos em outras áreas de atuação da AutoVision, caso das Finanças e a Gestão de Operações, o que poderia ter sido uma mais-valia, ou seja, ter o contacto e alargar a minha visão nos vários Departamentos onde atua uma organização.

Quanto ao Relatório de Estágio, as limitações prenderam-se com a dificuldade e necessidade de organizar, selecionar e sintetizar toda a informação recolhida durante a elaboração do TFM, pois não foi possível detalhar todo o conteúdo (a nível de técnicas de Seleção ou atividades de Estágio, por exemplo), tendo em conta o limite imposto relativo ao número de páginas para a composição do Relatório. Outra limitação diz respeito à dificuldade em encontrar na Literatura informação mais detalhada alusiva ao Recrutamento Misto e a uma das técnicas de Seleção - a recolha de Referências – com o intuito de as pormenorizar, bem como explicitar quais as principais metodologias a aplicar para a sua realização.

6.2. SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Considera-se uma mais-valia a realização de estudos e investigações a nível nacional, que possam dar a importância e relevância necessária às empresas de Recrutamento (incluído também o Trabalho Temporário, neste caso) no âmbito da Gestão de Recursos Humanos, para além de distinguir quais os melhores exemplos e respetivas práticas utilizadas (e a utilizar) por essas empresas nessa área; e com o objetivo de que se possa inovar os métodos e técnicas utilizadas dentro do mercado de trabalho no Recrutamento e Seleção de candidatos.

A nível de sugestões para a AutoVision, talvez fosse importante a criação de um questionário para todos os candidatos selecionados que fossem a Entrevista. Esse questionário teria como objetivo saber qual a opinião dos mesmos no que respeita aos métodos e técnicas de Recrutamento e Seleção implementadas pela organização. Mediante o *feedback* dos candidatos, este poder-se-ia ter em conta (ou não) para eventuais correções ou aperfeiçoamentos de alguns dos métodos e processos de Recrutamento e Seleção da AutoVision. Outra sugestão seria a criação de um “quiosque” informático (ponto de encontro) com vista à informatização das fichas de candidaturas da AutoVision com o objetivo de melhorar a acessibilidade, rapidez e eficácia na consulta e análise de candidaturas.

REFERÊNCIAS

Referências Bibliográficas

Afiouni, F. (2007) "Human Resource Management: a road map toward improving organizacional performance". *Journal of American Academy of Business*, 11 (2), 124-130.

Araújo, C. (2006) *Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional*, Editora Atlas.

Bach, S. (2005) *Managing Human Resources: Personnel management in transition*, 4th Edition, Oxford: Blackwell.

Barclay, J. (1999) *Employee Selection: a question of structure*, Vol. 28, Personnel Review.

Bohlander, G. et al. (2005) *Human Resource Management*, South-Western College Pub.

Breaugh, J. et al (2000) *Research on employee recruitment*, Vol. 26, Journal of Management.

Bright, J. & Hutton, S. (2000) "The impact of competency statements on résumés for shortlisting decisions". *International Journal of Selection and Assessment*, 8, 41-53.

Chiavenato, I. (2008) *Recursos Humanos: o capital humano das organizações*, 8ª edição, Atlas.

Davel, E. (2009) *Gestão com pessoas e subjetividade*, 3ª edição, Editora Atlas.

Dessler, G. (2003) *Management of Human Resources*, Prentice Hall.

Fleishman, E. & Mumford, M. (1991) "Evaluating Classifications of job behaviour: A

construct validation of the ability of the requirement scales”. *Personnel Psychology*, 44, 523-575.

Gil, A. (2001) *Gestão de Pessoas: foco nos papéis profissionais*, Editora Atlas.

Gomes, J. et al (2012) *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*, 2ª edição, Edições Sílabo.

Hint, M. et al (2001) *Strategic Management: competitiveness and globalization*, 4th Edition, Cincinnati, OH: South-Western.

Ivancevich, J. (2008) *Human Resources Management*, 10th Edition, McGraw-Hill.

Lacombe, F. (2009) *Recursos Humanos: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva.

Levine, V. et al. (1996) “Validity generalization for cognitive, psychomotor, and perceptual tests for craft jobs in the utility industry”. *Human Performance*, 9, 1-22.

Lievens, F. et al (2002) “Recent Trends and challenges in Personnel selection”, *Personnel Review*, 31 (5), 580-601.

Limongi-França, A. et al. (2002) *As pessoas na organização*, Editora Gente.

Martins, S. (2001) “As vantagens do e-Recrutamento”. *Recursos Humanos Magazine* Nov.-Dez., 56-58.

Miles, E. & Snow, C. (1984) *Organizational strategy, structure and process*, New York: McGraw-Hill.

Murphy, N. (2005) “Testing the waters: employees’ use of selection assessments”, *IRS Employment Review*, 832, 43-5.

Newell, S. et al (2000) *Personnel management: A comprehensive guide to theory and*

practice, 3th Edition, Oxford: Blackwell.

Ordanini, A. & Silvestre, G. (2008) "Recruitment and selection services: Efficiency and competitive reasons in the outsourcing of HR practices". *International Journal of Human Resources Management*, 19, 372-391.

Parry, E. et al (2008) "An analysis of the use and success of online recruitment methods in the UK". *Human Resource Management Journal*, 18 (3), 257-274.

Plumbley, P. (1985) *Recruitment and Selection*, 4th edition, London: Institute of Personnel Management.

Rego, A. e Cunha. M. (2003) "Evitando o colapso organizacional". *Revista de administração de empresas - Executivo*, 2 (2), 47-51.

Rego, A. e Cunha. M. (2009) *Gestão transcultural de Recursos Humanos*, Lisboa: RH Editora.

Ribeiro, A. (2006) *Gestão de Pessoas*, Edições Saraiva.

Robbins, S. (2000) *Human Resources Management*, 6th Edition, Prentice-Hall.

Robbins, S. (2002) *Human Resources Management*, 7th Edition, Prentice-Hall.

Schmitt, N. et al (1984) "Meta-analyses of validity studies published between 1964 and 1982 and the investigation of study characteristics". *Personnel Psychology*, 37, 407-422.

Shulman, B. & Chiang, G. (2007) "When to use an executive search firm and how to get the most out of the relationship". *Employment Relations Today*, Spring, 13-19.

Stoner, J. et al (1999) *Management*, 5th Edition, Prentice Hall.

Storey, J. et al (2009), *The Routledge Companion to Strategic Human Resource*

Management, London: Routledge.

Toffler, A. (1991), *Os novos poderes*, Lisboa: Livros do Brasil.

Torrington, D. et al (2011) *Human Resource Management*, 8th Edition, Prentice-Hall.

Referências Sitográficas

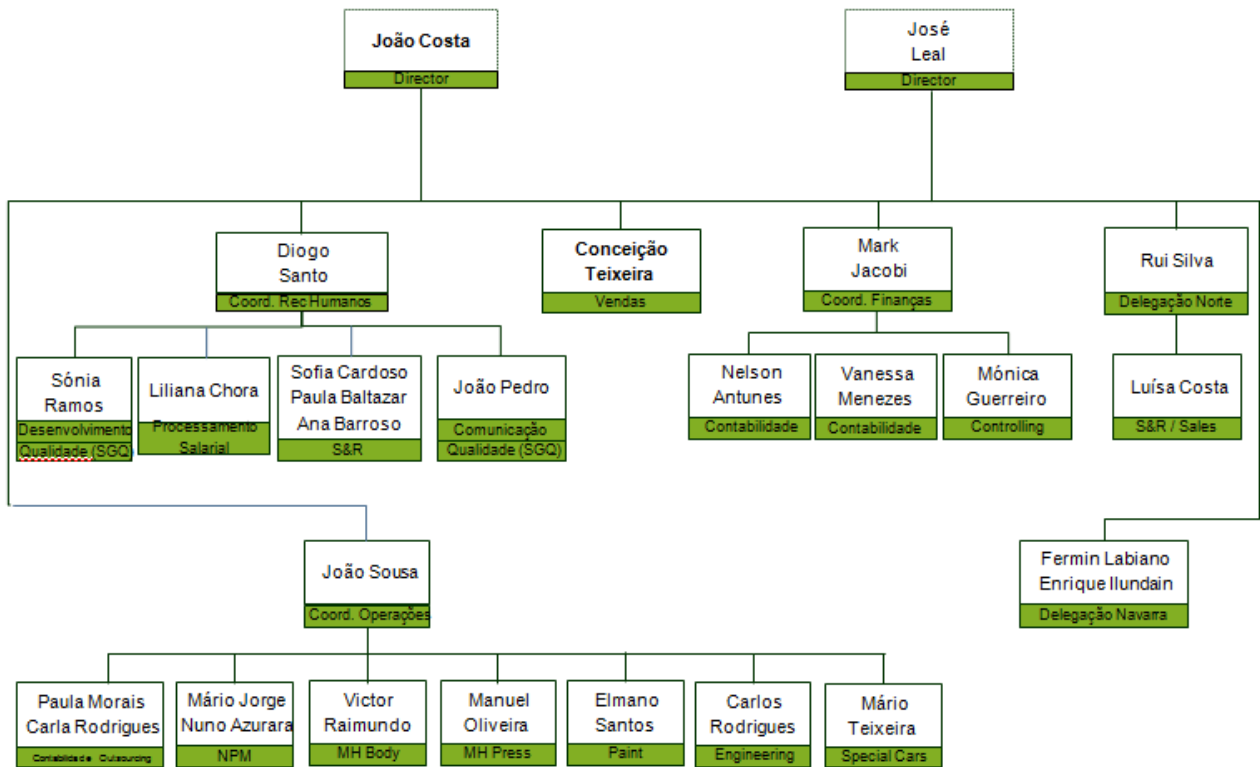
Website da AutoVision – Página consultada em março e abril de 2014:

<<http://www.autovision.pt/>>

ANEXOS

Anexo 1 - Organograma da AutoVision

Organograma




AUTOVISION

Anexo 2 – Website Corporativo da AutoVision

AUTOVISION
A Volkswagen Group Company

Pesquisa avançada



AUTOVISION - A resposta que procura!


People Solutions**Sourcing Solutions****Search Solutions****HR Advance Solutions**

Ofertas de emprego recentes


- [Comerciais de Venda Direta \(m/f\) - Porto](#)
- [Programador \(m/f\)](#)
- [Operador Polivalente \(m/f\) - Azetão](#)
- [Técnico de Telecomunicações \(m/f\) - Lisboa](#)
- [Gestor de Projeto \(m/f\) - Lisboa](#)
- [Chefes de Equipa \(m/f\) - Porto](#)

Candidatos
[Candidate-se](#)

Empresas
[Informações](#)

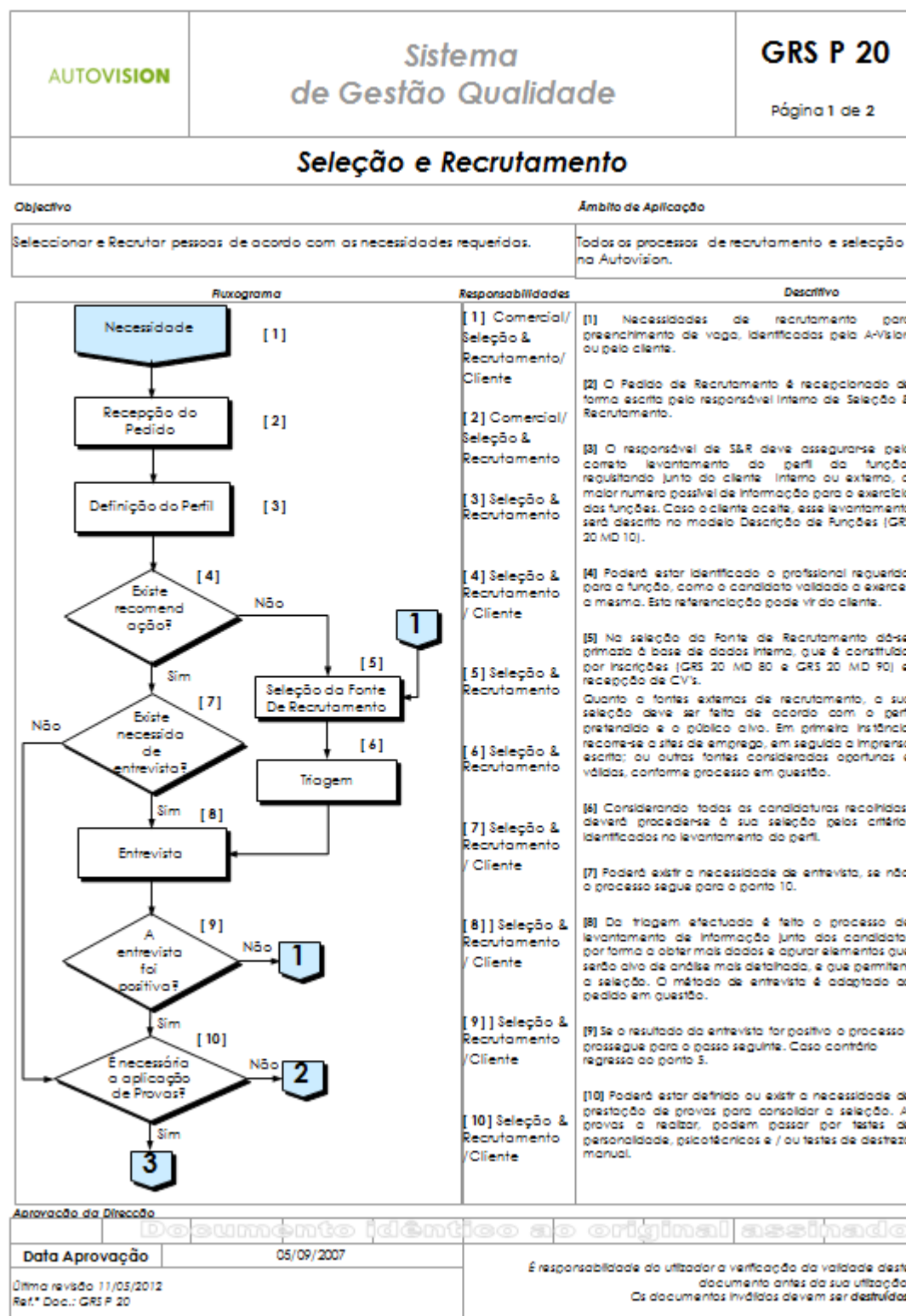


Palmela, Porto e Pamplona (Espanha)
Estamos mais perto de si!
[Localização](#)



Contactos
Tem questões a colocar?
[Contacte-nos!](#)

Anexo 3 – Fluxograma do Processo de Recrutamento e Seleção da AutoVision



Anexo 3 (continuação)

AUTOVISION	<p align="center">Sistema de Gestão Qualidade</p>	<p align="center">GRS P 20</p> <p align="center">Página 2 de 2</p>
<p align="center">Seleção e Recrutamento</p>		
<p align="center">Fluxograma</p> <pre> graph TD 3[3] --> A[Aplicação de Provas de Seleção [11]] A --> B{Passou no Processo de seleção? [12]} B -- Não --> 1[1] B -- Sim --> C[Proposta de Emprego [13]] C --> D{Proposta aceita? [14]} D -- Não --> 1 D -- Sim --> E[Processo de Admissão [15]] E --> F[Exames Médicos [16]] F --> G{Ficou apto nos exames médicos? [17]} G -- Não --> 1 G -- Sim --> H[Recrutamento Concretizado [18]] </pre>	<p align="center">Responsabilidades</p> <p>[11] Seleção & Recrutamento</p> <p>[12] Seleção & Recrutamento</p> <p>[13] Seleção & Recrutamento</p> <p>[14] Candidato</p> <p>[15] Seleção & Recrutamento/ Cliente</p> <p>[16] Seleção & Recrutamento/ Payroll/Serviços Médicos</p> <p>[17] Seleção & Recrutamento/ Payroll/Serviços Médicos</p> <p>[18] Seleção & Recrutamento</p>	<p align="center">Descritivo</p> <p>[11] Caso seja necessário, o candidato pode ser submetido à aplicação de provas de seleção conforme a Instrução de Trabalho GRS 20 IT 10.</p> <p>[12] O candidato selecionado conclui com sucesso as etapas definidas no processo de recrutamento. Esta etapa é eliminatória.</p> <p>[13] Ao candidato selecionado é apresentada a proposta de trabalho (GRS 20 OD 30 e GRS 20 OD 20) e esclarecidas todas as questões acerca da sua admissão.</p> <p>[14] O candidato pode aceitar ou recusar a proposta de admissão.</p> <p>[15] Tendo aceite a proposta, o candidato terá de passar pela orientação e integração que consiste na recolha de documentação legal de identificação (PES 10 MD 10 e GRS 20 MD 40), assinatura do contrato de trabalho, explicação e familiarização da informação interna e/ou externa (cliente) acerca da empresa (PES 10 IT 10).</p> <p>[16] O candidato selecionado será submetido a um exame médico de admissão para certificar a sua aptidão física e mental para o exercício pleno da sua função.</p> <p>[17] O exame médico é eliminatório.</p> <p>[18] Considera-se o recrutamento finalizado após o candidato ter ingressado na empresa e ter sido orientado para procedimentos e funções a cumprir.</p>
<p>Data Aprovação</p>	<p align="center">05/09/2007</p>	<p align="center">É responsabilidade do utilizador a verificação da validade deste documento antes da sua utilização. Os documentos inválidos devem ser destruídos.</p>

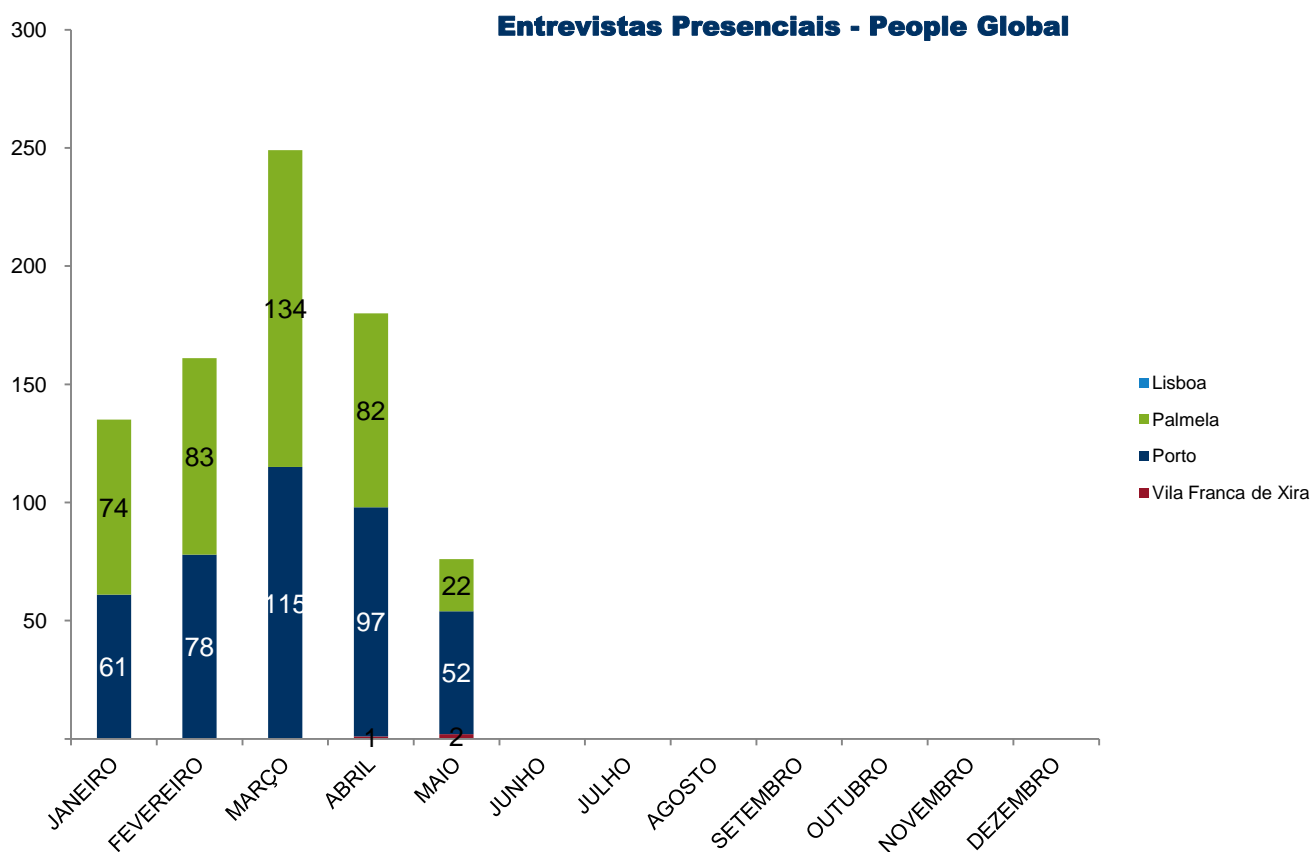
Anexo 4 – Exemplo de uma Descrição de Funções

AUTOVISION

Descrição de Funções (*Job description*) – Questionário (*questionnaire*)

Área (<i>Area</i>) / Departamento (<i>Department</i>):	Contabilidade
Função (<i>Job title</i>):	<i>Accounts Payable</i>
Funções principais (<i>Major tasks</i>):	<ul style="list-style-type: none"> Introduzir no sistema SAP as transacções entre a Autoeuropa e fornecedores: <ul style="list-style-type: none"> Facturas relacionadas com qualquer tipo de serviços, fundos fixos, investimentos gerais em materiais de produção e não produção; Notas de débito e crédito relacionadas com custos a suportar pelos fornecedores; Suporte e Revisão dos pagamentos a fornecedores. Reconciliação de contas de fornecedores e gestão de reclamações; Criação e manutenção do <i>Master Records</i> dos fornecedores.
Funções suplementares (<i>Minor tasks</i>)	<ul style="list-style-type: none"> Arquivo de correspondência para e de fornecedores; Assistência na implementação de novos processos contabilísticos.
Qualificações requeridas (<i>Requested qualification</i>):	<ul style="list-style-type: none"> Licenciatura em Contabilidade / Finanças Conhecimentos de Inglês (escrito e falado)
Competências informáticas requeridas (<i>Requested computer skills</i>):	Outlook _Sim__ Excel..... _Sim__ Word..... _Sim__ PowerPoint... _Sim__ SAP..... _SAP__ Other..... _____
Período de formação / integração inicial (<i>Requested training period or preparation time</i>):	1 mês de <i>training on the job</i>

Anexo 5 - Número total de Entrevistas presenciais (AutoVision People)



Anexo 6 – Provas de Seleção

AUTOVISION	Sistema de Gestão Qualidade	GRS 20 IT 10
		Página 1 de 1
Provas de Seleção		

Objectivo	Âmbito de Aplicação
Definir o processo de aplicação de provas de seleção.	Aplicável ao departamento de Recursos Humanos.

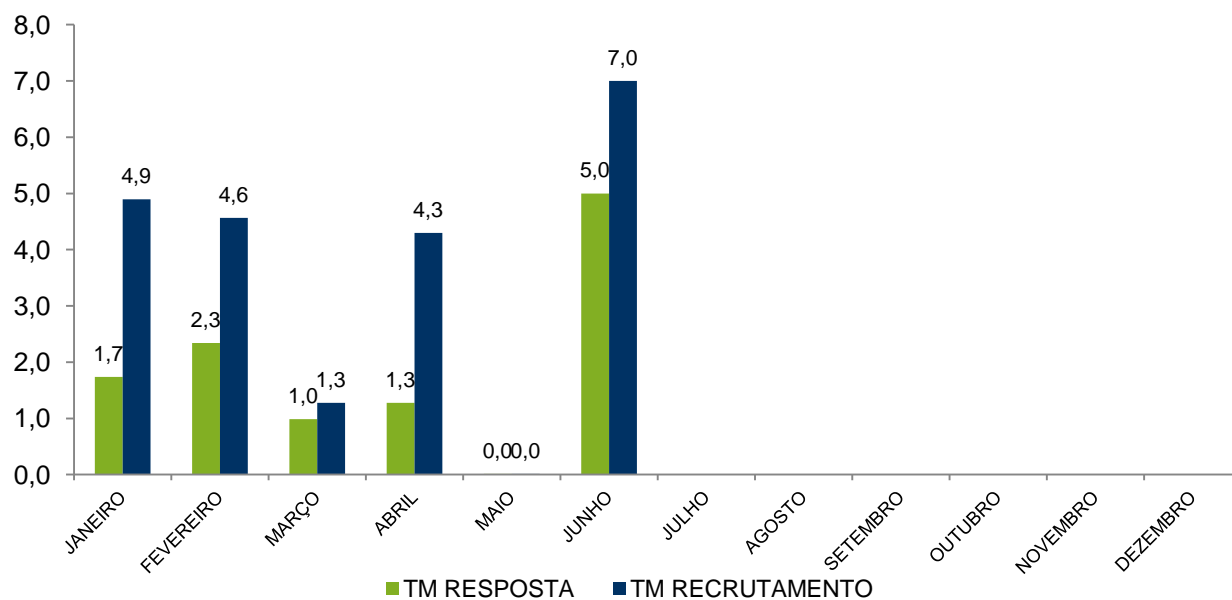
Fluxograma	Responsabilidades	Descritivo
<pre> graph TD A[Provas de Seleção 1] --> B[Perfis Indiferenciados 2] A --> C[Perfis Médios 3] A --> D[Perfis Superiores 4] B --> E[Bateria de testes Psicotécnicos 5] C --> E D --> F[Teste de Flexibilidade Cognitiva 6] F --> G[Bateria de testes Psicotécnicos 8] E --> H[Teste de Personalidade 7] E --> I[Teste de Destreza Motora 9] G --> J[Dinâmica de Grupo 10] J --> K[Testes de Personalidade 11] I --> L[Resultado 12] K --> L </pre>	<p>[1] Seleção & Recrutamento</p> <p>[2] Seleção & Recrutamento</p> <p>[3] Seleção & Recrutamento</p> <p>[4] Seleção & Recrutamento</p> <p>[5] Seleção & Recrutamento</p> <p>[6] Seleção & Recrutamento</p> <p>[7] Seleção & Recrutamento</p> <p>[8] Seleção & Recrutamento</p> <p>[9] Seleção & Recrutamento</p> <p>[10] Seleção & Recrutamento</p> <p>[11] Seleção & Recrutamento</p> <p>[12] Seleção & Recrutamento</p>	<p>[1] Nas provas de seleção são considerados três perfis: Indiferenciados, Médios e Superiores.</p> <p>[2] Este perfil é caracterizado por candidatas com qualificações mínimas (9.ºano ao 12.ºano).</p> <p>[3] Este perfil é caracterizado por candidatas com qualificações Médias (cursos técnicos profissionais).</p> <p>[4] Este perfil é caracterizado por candidatas com qualificações superiores (Licenciadas, Mestrados,...).</p> <p>[5] Conjunto de provas que mede uma série de aptidões mentais primárias: Compreensão Verbal, Aptidão Espacial, Aptidão Numérica, Raciocínio Lógico, Fluência Verbal. (PMA)</p> <p>[6] Prova que pretende avaliar a capacidade de concentração e a flexibilidade cognitiva. (MUDANCAS)</p> <p>[7] Teste que permite, através dum conjunto de afirmações, avaliar várias dimensões da personalidade como: autocontrolo, perfeccionismo, ansiedade, independência, extroversão, etc.(16PF-5)</p> <p>[8] Conjunto de testes que permite medir algumas aptidões básicas como: a aptidão verbal e numérica; a atenção; o raciocínio lógico; a capacidade para a resolução de problemas e organizar soluções. (ABI)</p> <p>[9] Teste que permite medir a destreza motora dos sujeitos através dum exercício feito com uma placa perfurada, o "Purdue Pegboard Model" (PPM)</p> <p>[10] Para alguns grupos específicos poderá ser necessário a aplicação de provas de grupo.</p> <p>[11] Teste que permite, através dum conjunto de afirmações, avaliar dimensões da personalidade e competências dos sujeitos (BIP).</p> <p>[12] Correção das várias provas que levam ao aos dois resultados possíveis (Positivo; Negativo) que vão definir a continuidade do candidato no processo.</p>

Aprovação da Direcção

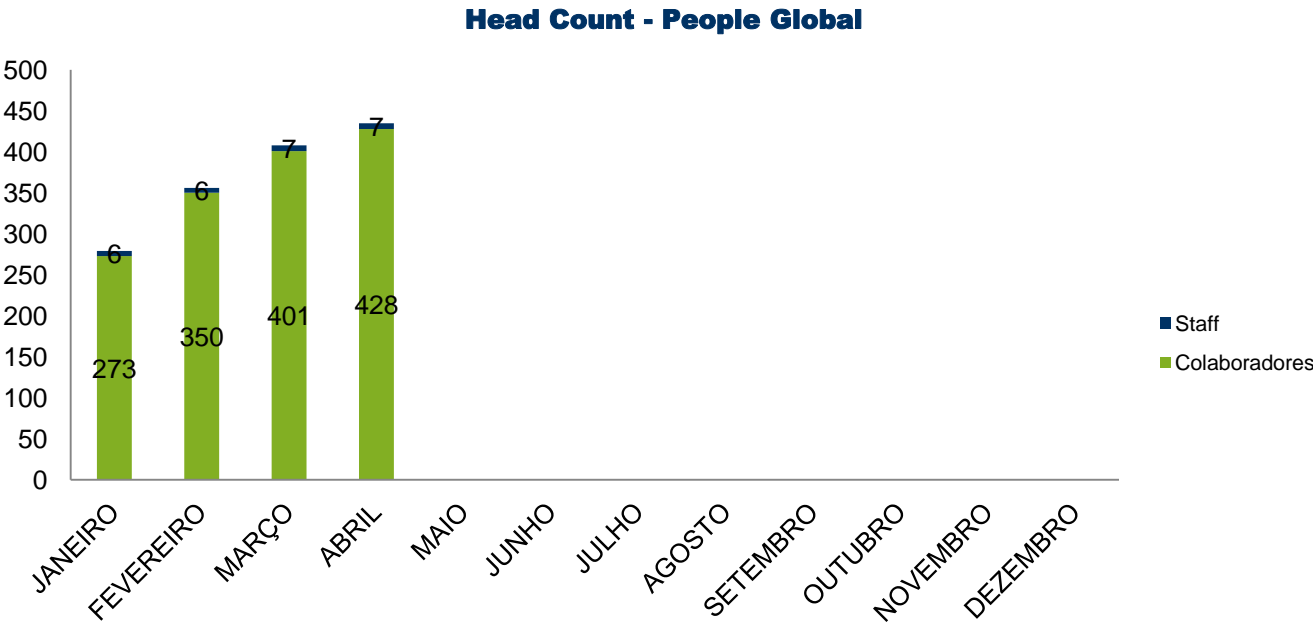
Documento idêntico ao original assinado		
Data Aprovação	11/05/2012	É responsabilidade do utilizador a verificação da validade deste documento antes da sua utilização. Os documentos inválidos devem ser destruídos.
Ref.º Doc.: GRS 20 IT 10		

Anexo 7 – Tempo Médio de Resposta e Recrutamento

TM Resposta e Recrutamento - Palmela



Anexo 8 – Headcount AutoVision People (Portugal)



Anexo 9 – Exemplo de um anúncio para uma vaga interna na AutoVision



ANÚNCIO DE VAGA INTERNA

Área:	<u>Qualidade</u>	Departamento / Zona:	<u>Centro de Testes</u>
Função:	<u>Técnico de Qualidade</u>	Turno:	<u>Rotativo</u>
Centro de Custo:	<u></u>	Faixa Salarial:	<u>7B</u>

REQUISITOS MÍNIMOS DE CANDIDATURA

1. Escolaridade:

12º Ano

2. Descrição da Função:

Dá assistência às equipas do Centro de Testes nas suas actividades (ex: Teste de água e medições de esforços; Provas eléctricas e funcionais; Testes de torção e de chassis; Séries piloto; Investigações de ruído; Realização e investigação de Auditorias de qualidade).

A actividade principal será a realização das provas e medições básicas para apoio das actividades do Centro de Testes.

Faz o acompanhamento dos problemas dando assistência ao processo de resolução de problemas.

Dá assistência ao Centro de Testes na manutenção das instalações e equipamentos nas condições apropriadas.

Dá assistência ao Centro de Testes na actualização permanente dos testes realizados.

3. Perfil Técnico

Conhecimentos técnicos de electricidade ou mecânica (preferencial)

Inglês - conhecimentos sólidos.

Carta de Condução.

Conhecimentos sólidos em áreas de qualidade na indústria automóvel.

4. Características Pessoais

Forte capacidade de trabalho em equipa.

Orientação para o cliente.

Forte capacidade de adaptação e aprendizagem.

IMPORTANTE:

Esta posição é temporária, e durará enquanto a colega titular da posição se encontrar de baixa médica.

Anexo 10 – Status de Pedidos (processos de candidatura)

